

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Estilos de Liderazgo de las Microempresarias del Sector Comercio en los  
Distritos de San Isidro y Miraflores**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR:**

**Claudio Cruz**

**César Poggi Winder**

**Mario Vera León**

**Asesora: Giovanna Di Laura Mendoza**

**Santiago de Surco, marzo del 2017**

## **Agradecimientos**

Esta tesis va dedicada a Dios quien todo lo puede, quien nos supo guiar por el buen camino y nos dio las fuerzas necesarias para seguir adelante y no flaquear ante los problemas que se nos presentaban, enseñándonos así a nunca perder la fe, y también nos hizo saber que todos los sueños se pueden hacer realidad con esfuerzo y valentía.

A nuestras familias por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A nuestros maestros, amigos y personas muy importantes que conocimos en este camino.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.





## **Resumen Ejecutivo**

Las mujeres se encuentran en desventaja en el emprendimiento de negocios, esta brecha de género se ve incrementada aún más en negocios ya consolidados. Los estilos de liderazgo aplicados por las dueñas de los negocios inciden en la productividad y desarrollo de los negocios. Sin embargo, no existe información precisa sobre los estilos de liderazgo que aplican, por lo que el objetivo de la presente investigación fue justamente identificar el estilo de liderazgo predominante. Sobre los resultados obtenidos se podrán hacer estudios posteriores que determinen la efectividad del estilo de liderazgo.

La investigación describe el estilo de liderazgo que predomina en las mujeres microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores mediante el estudio de las características de las dueñas del negocio; características del negocio; y características del liderazgo que aplican las dueñas del negocio; todo ello a través de la recolección de información sobre las microempresarias de estos dos distritos con mayor densidad empresarial de Lima. El estudio utiliza el paradigma cualitativo basado en estudios de caso de diez microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores.

Los resultados muestran, como principal conclusión, el predominio del estilo de liderazgo Transformacional, debido a que en todas las microempresarias entrevistadas, se identificó que presentan seis características personales (Carisma, Interactividad, Creatividad, Orientado a las Personas, Ética, Coherencia) de las siete características personales del liderazgo Transformacional (Carisma, Interactividad, Creatividad, Orientado a las Personas, Ética, Coherencia, Visión).

## **Abstract**

Women are in disadvantage in entrepreneurship, this gender gap is further increased in already established businesses. Leadership styles applied by business owners influence productivity and business development. However, there is no precise information about the leadership styles they apply, so the objective of the present research was precisely to identify the predominant style of leadership. On the results obtained can be made later studies that determine the effectiveness of the style of leadership.

The research describes the style of leadership that prevails in women microentrepreneurs of the trade sector in the districts of San Isidro and Miraflores by studying the characteristics of the owners of the business; business characteristics; and leadership characteristics applied by the owners of the business; all through the gathering of evidence of the microentrepreneurs of these two districts with greater business density in Lima. The study uses the qualitative paradigm based on case studies of ten women microentrepreneurs of the districts of San Isidro and Miraflores.

The results show the predominance of the Transformational leadership, because in all the microentrepreneurs interviewed were identified six personal characteristics (Charisma, Interactivity, Creativity, People Orientation, Ethics, Coherence) of the seven personal characteristics of Transformational leadership (Charisma, Interactivity, Creativity, People Orientation, Ethics, Coherence, Vision).

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Definición del Problema.....	7
1.3 Propósito de la Investigación.....	9
1.4 Importancia de la Investigación.....	10
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	11
1.6 Preguntas de la Investigación.....	12
1.7 Definición de Términos.....	12
1.8 Supuestos.....	14
1.9 Limitaciones.....	14
1.10 Delimitaciones.....	15
1.11 Resumen.....	16
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>18</b>
2.1 Liderazgo.....	19
2.1.1 Estilos de liderazgo.....	23
2.1.2 Liderazgo: diferencias por género.....	33
2.2 Microempresarias.....	34
2.3 Liderazgo en microempresarias.....	35
2.4 Resumen.....	37
2.5 Conclusiones.....	38
<b>Capítulo 3: Método.....</b>	<b>40</b>
3.1 Diseño de la Investigación.....	40

3.2 Justificación del Diseño.....	40
3.3 Preguntas de la Investigación.....	41
3.4 Población.....	42
3.4.1 Tipo de muestreo.....	42
3.4.2 Estrategias.....	43
3.4.3 Estrategias para la construcción de la muestra.....	43
3.5 Consentimiento Informado.....	44
3.5.1 Fuentes de evidencia.....	44
3.5.2 Protocolo del caso.....	45
3.5.3 Casos piloto.....	46
3.5.4 Esquema de la entrevista.....	47
3.6 Instrumentos .....	47
3.7 Selección de los Casos.....	49
3.8 Confidencialidad.....	49
3.9 Procedimiento de Recolección de Datos.....	49
3.10 Procedimientos de Registros de Datos.....	50
3.11 Análisis e Interpretación de Datos.....	50
3.12 Validez y Confiabilidad.....	52
3.13 Resumen.....	53
<b>Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados.....</b>	<b>54</b>
4.1 Perfil de los Informantes.....	54
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados.....	59
4.2.1 Perfil de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores.....	60

4.2.2 Perfil del negocio de la microempresaria del sector comercio en los distritos de san Isidro y Miraflores.....	60
4.2.3 Estilos de liderazgo que predominan en las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores.....	62
4.3 Análisis Transversal de los Casos.....	90
4.4 Resumen .....	94
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>99</b>
5.1 Conclusiones.....	99
5.2 Contribuciones.....	105
5.2.1 Contribuciones teóricas.....	105
5.2.2 Contribuciones prácticas.....	105
5.3 Recomendaciones.....	106
5.3.1 Recomendaciones prácticas.....	106
5.3.2 Recomendaciones para investigaciones futuras.....	106
<b>Referencias.....</b>	<b>107</b>
Apéndice A: Consentimiento Informado.....	114
Apéndice B: Formato de Nota de Campo.....	115
Apéndice C: Guía de Preguntas.....	116
Apéndice D: Validez de la Guía de Preguntas.....	121

## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Estilos de Liderazgo</i> .....	23
Tabla 2.	<i>Distrito de Residencia de las Informantes</i> .....	54
Tabla 3.	<i>Estado Civil de las Informantes</i> .....	55
Tabla 4.	<i>Grupo Etáreo de las Informantes</i> .....	55
Tabla 5.	<i>Número de Hijos de las Informantes</i> .....	56
Tabla 6.	<i>Nivel de Instrucción de las Informantes</i> .....	56
Tabla 7.	<i>Única Responsable del Cuidado de los Hijos</i> .....	56
Tabla 8.	<i>Experiencia en el Negocio</i> .....	57
Tabla 9.	<i>Giro del Negocio de las Informantes</i> .....	57
Tabla 10.	<i>Tasa de Respuesta de las informantes</i> .....	58
Tabla 11.	<i>Estadísticas de los Casos de Estudio</i> .....	59
Tabla 12.	<i>Perfil de la Microempresaria del Sector Comercio en San Isidro y Miraflores</i> .....	61
Tabla 13.	<i>Perfil del Negocio de la Microempresaria del Sector Comercio en San Isidro y Miraflores</i> .....	63
Tabla 14.	<i>Matriz de Característica Personal Compensadora</i> .....	65
Tabla 15.	<i>Matriz de Característica Personal Sancionadora</i> .....	68
Tabla 16.	<i>Matriz de las Preguntas de la Característica Personal Carisma</i> .....	70
Tabla 17.	<i>Matriz de Característica Personal Carisma</i> .....	71

Tabla 18.	<i>Matriz de las Preguntas de la Característica Personal Interactividad.....</i>	73
Tabla 19.	<i>Matriz de Característica Personal Interactividad.....</i>	74
Tabla 20.	<i>Matriz de las Preguntas de la Característica Personal Creatividad.....</i>	76
Tabla 21.	<i>Matriz de Característica Personal Creatividad.....</i>	77
Tabla 22.	<i>Matriz de las Preguntas de la Característica Personal Orientado a las Personas.....</i>	79
Tabla 23.	<i>Matriz de Característica Personal Orientado a las Personas.....</i>	80
Tabla 24.	<i>Matriz de las Preguntas de la Característica Personal Coherencia.....</i>	82
Tabla 25.	<i>Matriz de Característica Personal Coherencia.....</i>	83
Tabla 26.	<i>Matriz de las Preguntas de la Característica Personal Ética.....</i>	84
Tabla 27.	<i>Matriz de Característica Personal Ética.....</i>	85
Tabla 28.	<i>Matriz de las Preguntas de la Característica Personal Visión.....</i>	87
Tabla 29.	<i>Matriz de Característica Personal Visión.....</i>	88
Tabla 30.	<i>Matriz de Característica Personal Transformacional.....</i>	89
Tabla 31.	<i>Matriz Transversal de Estilos de Liderazgo.....</i>	91
Tabla 32.	<i>Matriz de Número de Trabajadores.....</i>	91
Tabla 33.	<i>Matriz de Número de Trabajadores Hombres.....</i>	92
Tabla 34.	<i>Matriz de Responsabilidad en el Hogar.....</i>	93
Tabla 35.	<i>Matriz de la Visión.....</i>	93

## Lista de Figuras

Figura 1. Estilos de liderazgo de las microempresarias.....	19
---	----





## Capítulo 1: Introducción

En el mundo, las mujeres se encuentran en desventaja frente a los hombres en relación a la creación de empresas, principalmente debido a las barreras económicas y sociales, sin embargo, a pesar de estas limitantes, las mujeres logran ser emprendedoras de negocios (García, 2015). En este contexto, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) busca la igualdad de género para el año 2030, mediante la inversión en el empoderamiento económico de las mujeres y otras acciones de sus naciones miembros dentro de las cuales Perú es signatario (ONU Mujeres, 2016).

En América Latina, ocurre de manera similar, las mujeres se enfrentan a barreras económicas y barreras sociales arraigadas en la cultura tradicional. Estas barreras dificultan que las mujeres emprendan negocios, el empoderamiento, y el logro de la independencia económica. Es importante resaltar que pese a las barreras económicas y sociales en que las mujeres se encuentran afectadas; las mujeres, al igual que los hombres, logran también emprender diferentes tipos de negocios.

Es parecido lo que sucede en el Perú, en este país las mujeres logran convertirse en microempresarias a pesar de las dificultades económicas (falta de instituciones que financien sus proyectos) y sociales (en relación a las barreras culturales) propias de la región. Dentro del territorio peruano existe un área denominada la Gran Lima, la cual está conformada por la ciudad de Lima (capital) y el Callao (provincia). En el interior de la Gran Lima se encuentra la zona de Lima Centro, que incluye los distritos de San Isidro y Miraflores, los mismos que se caracterizan por tener la mayor cantidad de microempresas creadas (CCL: ¿Qué distritos concentran la mayor creación de microempresas?, 2014a).

Se consideró necesario estudiar el liderazgo de las mujeres en los distritos de San Isidro y Miraflores, para así comprender el logro de los resultados obtenidos en un contexto de competencia. Además, el estudio pueda servir como ejemplo para otras mujeres

emprendedoras que aún no han incursionado en la creación de microempresas. Así, el propósito de la investigación es identificar los estilos de liderazgo que predominan en las mujeres microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores, distritos con mayor densidad empresarial de Lima.

### **1.1 Antecedentes**

En el Mundo, solo el 14% de las empresas pertenecientes al Fortune 500 (Riqueza) tienen mujeres en puestos ejecutivos y un 25% cuenta con mujeres en altos mandos (García, 2015). Se evidencia la diferencia de género, en cuanto al nivel de participación en puestos ejecutivos y en los altos mandos de las organizaciones.

En el informe Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina del Banco Mundial (2010) se reveló que las micro y pequeñas empresas de propiedad de una mujer son menos rentables y productivas que aquellas de propiedad de un hombre; también las diferencias en ventas son desproporcionadas concentrándose en operaciones incipientes; el uso de menos capital de trabajo y físico es otra característica adicional; la concentración en menos sectores económicos y la menor participación en capacitaciones se añaden a la lista desfavorable de características relevantes de los negocios de propiedad femenina. Según los indicadores claves de la Global Entrepreneurship Monitor (Kelley, Singer & Herrington, 2016) el porcentaje de mujeres, en edad de trabajar y con actividad empresarial incipiente ha ido disminuyendo desde el año 2004, con 39.1%, hasta 2013, año para el que se registró un 19.6%; pese a la expectativa optimista de crecimiento de la actividad empresarial, en la etapa incipiente, cuyo registro varió muy poco, entre 25% a 21% entre los años 2004 y 2013.

Un motivo por el cual las mujeres se quedan en la etapa incipiente de su negocio y no lo abandonan por oportunidades nuevas y posiblemente más rentables, puede ser su mayor aversión al riesgo en comparación con los hombres (Banco Mundial, 2010); una explicación

respecto a los rendimientos relativamente bajos al inicio de los negocios de las mujeres, se debe a que estas presentan una experiencia de gestión limitada y dedican menor tiempo a sus negocios que los hombres (CIEDESS, 2013). Otros factores como la educación financiera, la escasa representatividad informática y el rol en la familia, juegan en contra del desempeño de las empresarias.

Las mujeres emprendedoras enfrentan barreras económicas (falta de acceso al capital semilla de un negocio) y sobretudo barreras culturales (tener como idea de que ellas deben estar dedicadas exclusivamente a la casa y no pueden negociar o ser rudas) que frenan su crecimiento en América Latina (García, 2015). Así mismo, se dio un cambio de paradigma en el que la mujer ya empezó a entender que no es imposible combinar trabajo y familia, sin necesidad de convertirse en una mítica súper-mujer, sino que se necesita priorizar décadas para dedicar a la familia y a la carrera (García, 2015).

Las mujeres empresarias son un grupo muy heterogéneo. Sus motivos para iniciar un negocio conllevan una mezcla de factores *empuje* y *atracción* que son muy diferentes de los que impulsan a los hombres. Las empresarias tienden a atribuir más importancia a la flexibilidad de jornada que se consigue al convertirse en su propia jefa (CIEDESS, 2013). Baron y Shane (2005) incluyeron como factores la percepción social, la expresividad, y la adaptabilidad social, entre otros. “Uno de los principales desafíos a la hora de considerar como impulsar el emprendimiento femenino es la falta de datos sólidos y fiables. De ahí la necesidad de recoger datos más específicos de género en este ámbito” (CIEDESS, 2016, p. 26).

En este contexto, se debe considerar que existe una relación entre la actividad empresarial de las mujeres y el desarrollo económico:

Desde hace varios años se reconoce la existencia de una estrecha relación entre el desarrollo económico y la actividad empresarial de las mujeres, constatándose en

numerosos estudios la importante contribución de las empresarias al crecimiento económico a través de la creación de empleo. (Guzmán & Rodríguez, 2008, p. 383)

La contribución de las mujeres empresarias al desarrollo económico de una región no sólo se limita a la generación de empleo, crecimiento económico, sino que también enriquecen el proceso empresarial por sus diferencias con los hombres, en cuanto a la forma de actuar y comportarse en dicho proceso (Verhuel & Thurik, 2004 citado por Guzmán & Rodríguez, 2008). De esta manera:

La aportación de las mujeres empresarias a la economía guarda relación con las peculiaridades propias de las empresas lideradas por las mismas, así como sus habilidades, actitudes y comportamientos empresariales, los cuales pueden constituir (...) ventajas competitivas frente a los empresarios varones. (Guzmán & Rodríguez, 2008, p. 383)

La participación femenina en el mercado laboral peruano, según el Ministerio de la Producción (2013), el 41.8% de la PEA del año 2012 (10'701,185) estaba conformada por mujeres (4'475,251). La distribución del empleo de las mujeres en el sector privado en el Perú en el año 2012, por rango de trabajadores fue la siguiente: 59.4% (2 a 4 trabajadores), 17.2% (5 a 10 trabajadores), 5.3% (11 a 20 trabajadores), 4.3% (21 a 50 trabajadores), 2.5% (51 a 100 trabajadores), 10.7% (101 a más trabajadores) y 0.6% (privado no especificado).

Esta participación de la mujer al mercado laboral peruano, le permite generar ingresos, que según el MIMP (2012), el ingreso promedio de la PEA femenina (S/. 826.8) era el 65.0% del ingreso promedio de la PEA masculina (S/. 1,323.0) en el año 2010. En este período, el promedio semanal del tiempo que dedican las mujeres (39 horas con 28 minutos) a las actividades domésticas no remuneradas es el doble que el tiempo dedicado por los hombres (15h con 53min.) Asimismo, existe una desigual distribución de la carga global de trabajo entre hombres y mujeres. Las mujeres dedican el 52% de su tiempo de trabajo al

trabajo no remunerado, mientras los hombres dedican solo el 24% de su tiempo, por este motivo los hombres tienen mayor oportunidad que las mujeres para obtener ingresos. En este contexto, las mujeres logran ser microempresarias, a pesar de sus bajos ingresos promedio como PEA, mayor tiempo dedicado a las actividades domésticas y mayor tiempo en el trabajo no remunerado. En relación a la edad de la mujer microempresaria en el Perú, según el INEI (2011), el 62% de las microempresarias pertenecen al grupo etáreo entre 25 y 49 años, el 30% tienen entre 50 y 64 años y el 7% son mujeres entre 65 y más años.

En cuanto a la propiedad femenina de la empresa en el Perú, la mayoría de los negocios cuyo dueño es una mujer se encuentran en las categorías de pequeñas y microempresas. Mientras que los negocios de los hombres se distribuyen entre una variedad de siete grupos de industrias, los negocios de las mujeres se ubican principalmente en el comercio, los servicios y la manufactura, con una alta concentración en el comercio (Banco Mundial, 2010). Adicionalmente, las empresas que son propiedad de mujeres registran menos utilidades que aquellas que son de propiedad de un hombre y en general. Una de las razones por las que las dueñas de negocios ganan menos que los dueños podría ser que ellas están menos dispuestas a asumir riesgos (Banco Mundial, 2010).

En cuanto a la concentración de empresas, se debe considerar que las empresas son organizaciones con fines lucrativos que están alrededor del Mundo, estas se concentran en los principales centros económicos y financieros de cada país. Lima Metropolitana es el principal centro económico del Perú, por lo tanto, la mayor cantidad de empresas peruanas se encuentran en esta zona. El incremento de micro y pequeñas empresas desde el año 1994 al 2004 ha sido alrededor de 33%; en la actualidad existen 124,292 empresas con menos de 11 trabajadores en la región de Lima (INEI, 2000; Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015). En veinte años la microempresa ha pasado de representar el 90% al 79,3% a nivel nacional (INEI, 2000; INEI, 2015).

Las microempresas tienen una participación importante en la economía, mediante la generación de empleo en plena crisis. Según los datos proporcionados por el Presidente de la Reserva Federal Ben Bernanke (Davidson, 2010) en los Estados Unidos las microempresas fueron responsables de cerca del 60% de la generación de empleo durante la crisis del 2009, así también las microempresas hicieron lo propio en el Perú. Según el Ex presidente Alan García, las micro y pequeñas empresas peruanas han sido el instrumento esencial de defensa del Perú frente a la crisis financiera internacional (García: Micro y Pequeña Empresa, (Las Mypes) fueron esenciales frente a la crisis, 2009).

Según la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa (EMYPE) 2011 del INEI, que se realizó en las ciudades de Lima, Callao, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos, Huancayo y Piura, donde existen 22,709 micro o pequeñas empresas, se determinó que el 62% de las microempresarias tienen entre 25 y 49 años, 30% de las microempresarias sus edades fluctúan entre 50 y 64 años, y el 7% de microempresarias tiene entre 65 y más años (INEI: Más mujeres entre 25 y 49 años lideran microempresas en el Perú, 2012).

Asimismo, según esta Encuesta, las MYPES distribuyen en las siguientes formas societarias: 49.6% Persona Natural, 23% Sociedad Anónima Cerrada, 13.3% Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, 10.2% Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada y 3.8% Sociedad Anónima (INEI: Más mujeres entre 25 y 49 años lideran microempresas en el Perú, 2012).

En relación al liderazgo, este es definido como “la habilidad en términos de influir o persuadir a otros, ha demostrado ser de gran valor en muchos contextos de negocios. Las personas que tienen un alto poder de persuasión generalmente alcanzan mayor éxito en muchos de los cargos que ocupan” (Baron & Shane, 2005, p. 296). Por otro lado, Robbins y Judge (2013) definieron el liderazgo “como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p. 368). El estilo o forma de liderazgo

que los empresarios ejercen, es sin duda uno de los factores determinantes para el éxito de la empresa. En cuanto al liderazgo femenino, no figuraba ninguna mujer en la lista de los diez mejores líderes empresariales en el Perú del 2014 (Estos son los 10 mejores líderes empresariales en el Perú del 2014, 2014) y buscando entre las lideresas destacadas del país, encontramos que son menos de cinco las propietarias de un negocio.

En general, las mujeres tienden a ser más relacionales y los hombres a ser más transaccionales. Esta diferencia, al no ser bien entendida, puede dar a entender que las mujeres no saben negociar. Además, la mayoría de los inversionistas son hombres y se identifican mejor cuando escuchan un *pitch* de un emprendedor (García, 2015). El estilo de liderazgo de las mujeres es el liderazgo transformacional, mientras en los hombres su estilo es el liderazgo transaccional:

Las mujeres prefieren, en general, un estilo de dirección más participativo y democrático que el masculino, buscando el consenso entre sus empleados, delegando más responsabilidades y compartiendo mayores cuotas de información y poder que los empresarios masculinos. Dicho estilo de dirección, denominado de “liderazgo transformacional”, está más orientado a las personas y basado en las relaciones interpersonales. Los varones desarrollan un estilo de “liderazgo transaccional”, orientado a la tarea y a las estructuras, que se apoya en las relaciones jerárquicas y de mando. (Guzmán & Rodríguez, 2008, p. 387)

## 1.2 Definición del problema

Según el Banco Mundial, la productividad podría aumentar en un 25% en América Latina, si se impulsara la capacidad emprendedora femenina. Las mujeres constituyen más del 40% de la Población Económicamente Activa (PEA) en la región, pero su aporte como emprendedoras se aminora al 15% (García, 2015).



Según el Banco Mundial (2010), en comparación con el resto del Mundo, la región de América Latina y el Caribe (ALC) tiene una tasa más alta de emprendimiento femenino y la brecha entre hombres y mujeres empresarias es menor que en otras regiones. El 64% de las empresas de propiedad de mujeres corresponde a la micro y pequeña empresa (Banco Mundial, 2010). Sin embargo, en relación al emprendimiento femenino en el Perú, existe una menor tasa de mujeres empresarias (Banco Mundial, 2010).

La contribución de la mujer a la reducción de la pobreza en la región, se realiza mediante los ingresos que logra para su familia, por su inserción en el mercado laboral, porque más del 90% de los ingresos generados se reinvierten en la familia, para los gastos de salud, educación y alimentación (Guerrero, 2015). La participación femenina en el mercado laboral peruano, según el Ministerio de la Producción (2013), el 41.8% de la PEA del año 2012 (10'701,185) estaba conformada por mujeres (4'475,251)

Según el Informe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, la zona de Lima Centro (16 distritos, en los que se incluye los distritos de San Isidro y Miraflores) concentra la mayor creación de microempresas, porque entre los años 2007 y 2014 se constituyeron 183,780 unidades de negocios (CCL: ¿Qué distritos concentran la mayor creación de microempresas?, 2014a). Lima Centro concentra los más altos niveles de ingreso per cápita, entre S/. 1,149 y S/. 1,589 (CCL: ¿Qué distritos concentran la mayor creación de microempresas?, 2014a).

Lima Centro cuenta con avenidas importantes, como es la Avenida Javier Prado que cruza los distritos de Magdalena del Mar, San Isidro, Lince, La Victoria, San Borja, Surco y La Molina, en sus alrededores se ubican un gran número de empresas y afluencia de consumidores potenciales. Estos factores explicarían el mayor número de creación de empresas en estos distritos, en especial en Miraflores y San Isidro, que tienen un ratio de densidad empresarial de 15,569 y 14,847 empresas, respectivamente, que se dedican al sector



comercio y actividades inmobiliarias (CCL: ¿Qué distritos concentran la mayor creación de microempresas?, 2014a).

En el estudio sobre el perfil de las mujeres empresarias en Perú, Avolio (2008) propuso un modelo como perspectiva teórica, en el que se consideraba dos dimensiones: (a) los antecedentes de las mujeres antes de convertirse en empresarias y (b) los motivos para convertirse en empresarias. Además, se debe considerar que “la iniciativa empresarial exitosa requiere talento, motivación y habilidades empresariales” (CIEDESS, 2013, p. 384). En este contexto, “en el caso de las mujeres, que salen al mercado por una situación de necesidad, tenemos que el 26% de esos emprendimientos muchas veces están condenados al poco éxito o al fracaso, porque no tienen un buen análisis de mercado” (MIMP: Tasa de fracaso de emprendimientos femeninos en Perú es de 26%, 2015).

En relación a la rentabilidad de una empresa y el liderazgo en un contexto competitivo, “aunque existen diversas variables que afectan el rendimiento empresarial, factores como el estilo de liderazgo y la innovación tienen efectos considerables en el rendimiento del negocio. Debido a que los líderes tienen influencias significativas sobre políticas de la empresa y la innovación es efecto vital sobre el entorno competitivo” (Yildiz, Bastürk & Boz, 2014, p. 785).

En este sentido, se evidencia el desconocimiento del estilo de liderazgo predominante en las microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores, lo que representa un problema para desarrollar e implementar acciones que beneficien los emprendimientos femeninos con su consecuente impacto positivo en la economía.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito de esta investigación es intentar identificar el estilo de liderazgo que predomina en las mujeres microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores a través de la exploración cualitativa de: (a) características de las dueñas del

negocio; (b) características del negocio; y (c) características del liderazgo que aplican las dueñas del negocio; todo ello a través de la recolección de información sobre las microempresarias de los dos distritos con mayor densidad empresarial de Lima.

La investigación tiene tres propósitos. El primero es determinar el perfil de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores. El segundo propósito es determinar el perfil del negocio de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores. El tercer propósito es identificar las características personales de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores.

#### **1.4 Importancia de la Investigación**

La literatura revela que los países de América Latina y el Caribe (ALC) registran una brecha de género de 24% entre hombres y mujeres en las etapas iniciales del emprendimiento, según el Global Entrepreneurship Monitor (Kelley et al., 2016) Esta brecha se amplía al 47.1% en el caso de empresarios consolidados. De ahí, que es importante investigar a las microempresarias limeñas con uno o más años en el mercado.

En el Perú, el 79.3% de las empresas privadas está representada por la microempresa (INEI, 2015), Lima concentra el 35.8% de ese total (INEI, 2000). El 64% de las empresas de propiedad de mujeres corresponde a la micro y pequeña empresa (Banco Mundial, 2010). La presencia creciente de las mujeres en el mercado de trabajo es seguramente uno de los fenómenos nuevos más notorios en las sociedades latinoamericanas de este último siglo (Daeren, 2000), pero a la vez es preocupante que la mayor parte de las empresas de emprendimiento femenino no pasen de la etapa incipiente. Por este motivo, es importante el estudio de las microempresarias en Lima.

Aproximadamente sólo el 30% de empresarios limeños son mujeres y la mayor parte de ellas son propietarias de pequeña o micro empresas, los rubros en los que se desempeñan

son el sector comercio y el sector servicios, dónde el margen de beneficios es pequeño y donde se sienten más seguras de competir (Banco Mundial, 2010). De ahí, que es importante la investigación sobre el perfil de las microempresarias en Lima, para definir experiencias exitosas y pueda replicarse en proyectos o programas específicos.

Los problemas de dirección van a incidir en todas las áreas de la empresa, ya que es probable que solucionando algún problema de dirección se mejore la productividad en el Perú (MTPE, 2006). En este sentido, es necesaria la investigación sobre el liderazgo femenino en las microempresas.

El impacto que el estilo de liderazgo tiene sobre los resultados de la empresa es importante, como muestra de ello Pedraja y Rodríguez (2004) concluyeron que tanto la dimensión participativa como la colaborativa del liderazgo están presentes en alto grado en las organizaciones públicas.

Esta investigación se centra sobre las actitudes y estilos de liderazgo de las microempresarias de los distritos de San Isidro y Miraflores. Esta investigación permitirá identificar los estilos de liderazgo y actitudes predominantes y comunes a las microempresarias del sector comercio, en los distritos de San Isidro y Miraflores. Sobre la base de los resultados se podrán hacer estudios posteriores que determinen la efectividad de determinado estilo de liderazgo.

### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

Esta investigación fue descriptiva, debido a que se identificó el estilo de liderazgo predominante en las microempresarias de los distritos de San Isidro y Miraflores y se estudiaron las propiedades, características y rasgos importantes del estilo de liderazgo de las microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores. Como resultado de la investigación, describir el estilo de liderazgo de las microempresarias del

sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores, así como también describir su perfil y el de su negocio.

### 1.6 Preguntas de la Investigación

La pregunta general de la investigación fue la siguiente:

¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en las mujeres microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores?

Para responder la pregunta general fue necesario contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el perfil de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores?
- ¿Cuál es el perfil del negocio de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores?
- ¿Cuáles son las características personales de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores?

### 1.7 Definición de Términos

La definición del término *empresa*, es la siguiente:

Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.), cuyo propósito es lograr el auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El auto sostenimiento es un objetivo obvio, pues garantiza la continuidad y permanencia del proceso. Las ganancias representan la retribución del proceso en sí, y es el estímulo primordial que garantiza la libre iniciativa de mantener o aumentar el tamaño de la empresa. (Chiavenato, 2001, p. 15)

El término *microempresa* tiene como definición: “aquella que es pequeña en todos aspectos: número de trabajadores, ventas, tecnología, sistemas de información, grado de especialización, e internacionalización” (MTPE, 2006, p. 5). “Las microempresas suelen

utilizar mano de obra familiar y recursos locales, escasa dotación de capital, tecnologías con uso intensivo de mano de obra y una fuerza de trabajo no calificada que adquirió sus conocimientos fuera del sector educativo” (MTPE, 2006, p. 12).

La definición del término *empresario*, según María Fanjul, fundadora de un emprendimiento exitoso: “la palabra empresario se ha denostado, como una persona emprendedora no es más que un empresario en potencia. Si se entendiera el impacto y el beneficio que tiene un empresario para la economía, se usaría de una manera más formal” (Observatorio Vasco de la Juventud, 2013, p. 13). La decisión de una mujer de transformarse en empresaria está influida por una serie de factores que la inducen a participar en los mercados laborales y otros que la atraen y que están vinculados con las expectativas de ingresos (Banco Mundial, 2010). El aumento de la esperanza de vida, su mayor nivel promedio de educación y la tendencia a tener menos hijos son factores que han influido en la creciente participación laboral de las mujeres (Daeren, 2000).

El término *liderazgo*, según Robbins y Judge (2013, p. 368): “se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. Por otro lado, Godoy & Bresó (2013) declararon que: “en la actualidad, sabemos que el liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta” (p. 59).

En su artículo *¿Qué hace a un líder?* Goleman (2004) atribuyó a la inteligencia emocional la condición sine qua non del liderazgo. En su estudio sobre la influencia de los valores en los estilos de liderazgo, basado en el análisis de los modelos transaccional y transformacional Nader y Castro (2007) obtuvieron como resultado que los valores relacionados con la auto-trascendencia y con la apertura al cambio influyen sobre el liderazgo transformacional, mientras que los valores de conservación y autopromoción ejercen influencia sobre el estilo de liderazgo transaccional.

Para la presente investigación se utilizan los estilos propuestos por Burns (1978) y Bass (1985): liderazgo transformacional, que involucra líderes extremadamente eficientes en dar a las personas algo a cambio de su apoyo o trabajo, haciendo que se valore, aprecie y recompense a sus seguidores; y liderazgo transaccional, que involucra líderes preocupados en crear una visión y que logran llevar a las personas en dirección a esa visión.

Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), exponen que las características personales del líder transformacional son (a) Carisma, (b) Creatividad, (c) Interactividad, (d) Visión, (e) Ética, (f) Orientación a las Personas, y (g) Coherencia.

Así mismo, D'Alessio (2010), de acuerdo a Burns (1978), expone que los comportamientos base del líder transaccional son (a) Recompensa Contingente, y (b) Gerencia por la Excepción-Activa.

En la presente investigación se utilizan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional debido a que se usan con frecuencia en este tipo de investigaciones, han sido revisados en varias oportunidades por distintos autores, y además permiten distinguir con claridad el estilo de liderazgo de las microempresarias.

## **1.8 Supuestos**

Se utilizaron los siguientes supuestos: (a) Las microempresarias tienen diferentes estilos de liderazgo bajo los que manejan su negocio; (b) Existe el predominio de un estilo de liderazgo sobre el resto, lo que impacta en el negocio.

## **1.9 Limitaciones**

La información recolectada es actual o contemporánea, que no permite realizar comparaciones u obtener conclusiones con respecto a la evolución del liderazgo de la mujer microempresaria en Lima Metropolitana. La recolección de información primaria se hizo mediante entrevistas que se efectuaron a una muestra de la población de estudio, población

que se define como las mujeres empresarias de microempresas que tiene sus centros de labores en los distritos de San Isidro y Miraflores.

Al ser una investigación cualitativa, se utilizan procedimientos de recolección de información que hacen menos comparables las observaciones en el tiempo y no permiten establecer generalizaciones. Es importante señalar, que las microempresarias tienen la potestad de decidir si permitirán que la entrevista sea grabada o si se podrá tomar fotos a sus negocios, debido a la desconfianza e inseguridad ciudadana existente actualmente.

### **1.10 Delimitaciones**

Las delimitaciones del presente estudio se circunscriben a lo siguiente: (a) un estudio realizado en dos distritos de Lima: San Isidro y Miraflores; (b) únicamente a mujeres microempresarias; (c) la muestra corresponde únicamente a microempresarias del sector comercio; (d) el autoempleo y el negocio informal se excluyen de este estudio, debido a que carecen de personalidad jurídica; (e) el estudio está delimitado a microempresas con un mínimo de un año de funcionamiento; (f) las microempresarias cuya participación en el negocio sea igual o mayor al 50%; (h) diez personas era la cantidad máxima de trabajadores de las informantes .

En relación al sector comercio, se debe considerar que según INEI:

La actividad de comercio al por mayor y al por menor, consiste en la compra y venta de bienes nuevos o usados sin alterar o transformar su estado original. El comercio al por mayor comprende aquellos establecimientos cuyas ventas se pueden destinar a comerciantes al por menor, a usuarios industriales, a otros mayoristas, y a quienes actúan en calidad de agente o corredor en la compra o venta de mercaderías. El comercio al por menor, comprende aquellos establecimientos cuyas ventas se destinan al público en general para su consumo o uso personal. (INEI, 2001, p. 104)



### 1.11 Resumen

En el mundo, las mujeres ocupan un bajo porcentaje de puestos ejecutivos (14%) en las empresas pertenecientes al Fortune 500. La mujer se enfrenta a barreras económicas y barreras culturales, para ser empresaria, sin embargo, hay mujeres emprendedoras que han logrado ser empresarias, entre ellas, las microempresarias.

Las mujeres empresarias contribuyen al desarrollo económico, mediante la creación de empleo, crecimiento económico y sus aportes al proceso empresarial. Según el Banco Mundial, hay que tener presente que la productividad podría aumentar en un 25% en América Latina, si es que se impulsara la capacidad emprendedora femenina.

La participación de las microempresas en la economía es importante durante los tiempos de crisis, tal como sucedió en Estados Unidos, donde las microempresas fueron responsables por aproximadamente 60% de la generación de empleo en la crisis del 2009 (Davidson, 2010).

En este contexto de crisis del año 2009, en el Perú, las microempresas también sirvieron como un instrumento esencial de defensa ante la crisis financiera internacional (García: Las Mypes fueron esenciales frente a la crisis, Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú, 2009).

El Banco Mundial también señala que el 64% de las empresas de propiedad de mujeres corresponde a la micro y pequeña empresa. En las principales ciudades del Perú, el 62% de las microempresarias tienen entre 25 y 49 años, el 30% de las microempresarias sus edades son entre 50 y 64 años, y el 7% de las microempresarias tiene entre 65 y más años.

La Ciudad de Lima y el Callao, que se denomina la Gran Lima, ha sido dividida en 6 zonas de estudio: Lima Centro, Callao, Lima Norte, Lima Este, Lima Moderna y Lima Sur. Lima Centro está conformada por 16 distritos (entre ellos se encuentran San Isidro y



Miraflores), que concentra la mayor creación de microempresas, 183,780 unidades constituidas entre los años 2007 y 2014.

Los distritos de Miraflores y San Isidro concentran el mayor número de creación de empresas, cuya densidad empresarial es 15,569 y 14,847 empresas, respectivamente, que se dedican al sector comercio y actividades inmobiliarias.

El estilo de liderazgo que predomina entre las mujeres es el liderazgo transformacional, mientras que en los hombres su estilo es el liderazgo transaccional.

El propósito de la investigación consiste en describir el estilo de liderazgo que predomina en las mujeres microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores.

Para alcanzar el propósito de la investigación se explora y describe los siguientes puntos (a) Perfil de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores; (b) Perfil del negocio de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores, y (c) Características de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores.

## Capítulo 2: Revisión de la Literatura

En este capítulo se presentan los conceptos de liderazgo, y los diferentes estilos de liderazgo. Respecto a los conceptos de liderazgo, según Drucker (1954), señala que el liderazgo de una gerencia efectiva es el que logra dirigir la visión y el esfuerzo de todos los gerentes hacia una meta en común. Asimismo, se responde a la cuestión sobre la existencia de un liderazgo femenino, hay autores que han dado respuesta basado en diversos estudios.

El liderazgo se diferencia por género y existen diferentes estilos. El estilo de liderazgo transformacional predomina en las mujeres, a diferencia de los hombres, tal como indican los especialistas sobre este tema e incluso lo relacionan con la tendencia natural de las mujeres hacia este estilo de liderazgo. El liderazgo transformacional puede sacar adelante un negocio, un país, a diferencia del liderazgo transaccional que depende de las condiciones que el país pueda ofrecer a las personas para su desarrollo.

Existe el modelo de liderazgo de rango completo, que incluye componentes del liderazgo transformacional y del transaccional que conforma un todo, cuyos resultados son la satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo hacia el logro de objetivos, la eficacia y la efectividad organizacional.

Según el *Global Entrepreneurship Monitor Women* (Kelley et al., 2006), más de la tercera parte de la actividad emprendedora en el mundo corresponden a las mujeres. El emprendimiento de las mujeres es mayor en los países en desarrollo, que en aquellos países desarrollados. En el Perú, una microempresaria es aquella persona que tiene un negocio que puede generar ventas anuales hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), conforme a lo dispuesto en la Ley 30056 (2013).

En la Figura 1 se presenta el esquema de los conceptos analizados en el presente capítulo.

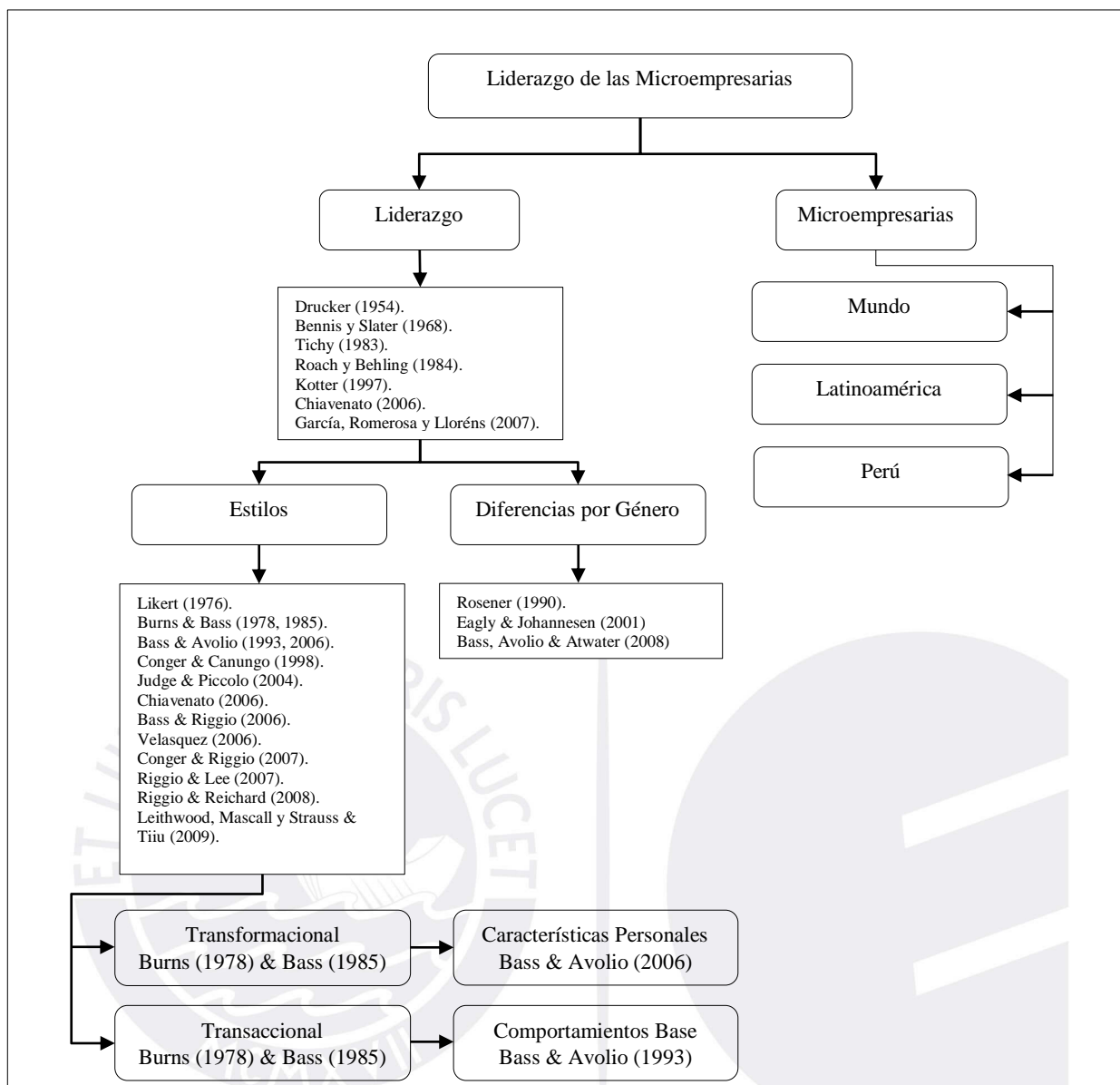


Figura 1. Estilos de Liderazgo de las Microempresarias

## 2.1 Liderazgo

No existe una sola definición de liderazgo. Drucker (1954) en su libro *Administración por Objetivos* presentaba un concepto de liderazgo, cuando dice: “Una gerencia efectiva tiene que dirigir la visión y el esfuerzo de todos los gerentes hacia una meta en común” (p. 23, citado por Ortega, 2011).

Otro concepto del liderazgo, de acuerdo a Roach y Behling (1984) señalan que es el proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas (citado por Hughes, Ginnett y Curphy, 2007).

En el propio liderazgo hay tres procesos que han sido identificados por Kotter (1997, citado por Chiavenato, 2006):

John Kotter identifica tres procesos en el liderazgo: establecer una dirección, alinear a las personas y motivar e inspirar. La forma de poner esos elementos esenciales en práctica se redefine continuamente. Eso significa que el líder no puede actuar solo. Drucker ya había observado que los líderes normalmente hablan en la primera persona del plural y no en la primera persona del singular. Él se expresa en términos de nosotros y no de yo. Los líderes parecen trabajar naturalmente en equipo, un hecho ignorado por los antiguos modelos de liderazgo. (p. 308)

El liderazgo es una habilidad que se puede aprender y desarrollar, al respecto: “Warren Bennis asegura que el liderazgo es una habilidad que puede ser aprendida y desarrollada” (Chiavenato, 2006, p. 308).

Las habilidades del liderazgo se pueden transmitir a otras personas, de acuerdo a Tichy (1983, citado por Chiavenato, 2006), mediante tres características:

- Un punto de vista didáctico. Ser capaz de decir claramente y de forma convincente sobre quién es, por qué trabaja y cómo trabaja.
- El líder necesita de una historia para contar. Las personas aprenden por medio de historias bien contadas por otras personas sobre: ¿Quién soy? ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde estamos caminando? Liderazgo tiene que ver con cambio, con sacar a las personas de donde están hoy para llevarlas a donde deben llegar. La mejor manera de hacer que las personas se aventuren en

terreno desconocido es hacer que lo desconocido sea deseable, llevándolas hasta allá con imaginación. Ésa es la esencia del mito.

- Una metodología de enseñanza. Para ser un gran maestro se necesita ser antes un gran estudiante. Los grandes líderes corporativos tienen hambre de saber y no consideran su conocimiento estático o concluyente, ni suficiente. (p. 308)

El liderazgo es importante para las organizaciones en el siglo XXI, se necesita de una nueva generación de líderes más que de gerentes:

Bennis asegura que el siglo XXI requiere de una nueva generación de líderes y no de gerentes. Esa diferencia es importante. Los líderes conquistan el contexto (condiciones que giran alrededor del liderazgo y que a veces son ambiguas, volátiles y turbulentas) mientras que los gerentes se rinden a esas condiciones (Chiavenato, 2006, p. 308).

En relación a los estudios empíricos sobre liderazgo se consideran a los siguientes:

Bennis y Slater (1968, citado por Chiavenato, 2006) en una investigación a 90 líderes concluyeron que los líderes tienen cuatro competencias vitales:

1. Gerencia de la atención. La visión de los líderes despierta la atención y el comprometimiento de las personas que trabajan con ellos y que intentan lograr la misma visión.
2. Gerencia del significado. Los líderes son hábiles comunicadores, capaces de reducir la complejidad y comunicar problemas por medio de imágenes y lenguajes sencillos. Son especialistas en separar la información.
3. Gerencia de la confianza. La confianza es esencial en todas las organizaciones. Para los líderes, la confianza se refleja en la consistencia de propósito y en el tratamiento concedido a los colegas y a todas las personas. Incluso cuando las

personas no están de acuerdo con lo que los líderes dicen o hacen, ellas los admiran por la consistencia de objetivos y propósitos.

4. Gerencia de sí mismo. Los líderes logran identificar y utilizar plenamente sus puntos fuertes, así como aceptar y buscar mejorar sus puntos débiles. (citado en Chiavenato, 2006, p. 308)

Bennis (1973) establece las siguientes diferencias entre líderes y gerentes:

- El gerente administra, el líder innova.
- El gerente es una copia, el líder es el original.
- El gerente mantiene, el líder desarrolla.
- El gerente se concentra en el sistema y en la estructura, el líder se concentra en las personas.
- El gerente se basa en el control, el líder inspira confianza.
- El gerente tiene una visión de corto plazo, el líder tiene una perspectiva de largo plazo.
- El gerente pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué.
- El gerente tiene los ojos en los resultados, el líder ve hacia el horizonte.
- El gerente acepta el *statu quo* (*estado en que prevalece*), el líder lo transforma.
- El gerente es el clásico buen soldado, el líder es su propia persona.
- El gerente hace las cosas correctamente, el líder hace lo correcto. (Chiavenato, 2006, p. 308)

García, Romerosa y Lloréns (2007) en su estudio demostraron la existencia de una relación directa entre el liderazgo transformacional y la visión compartida, el aprendizaje y la innovación en la organización.

### 2.1.1 Estilos de liderazgo

Diferentes autores han propuesto teorías sobre la existencia de estilos de liderazgo. A continuación, se presentan las teorías de estilos de liderazgo más utilizadas en las investigaciones empíricas.

Las teorías de estilos de liderazgo estudian al liderazgo como “estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados... el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo” (Chiavenato, 2006, pp. 308-309).

En el presente estudio, se toma el modelo de liderazgo de Burns (1978) y Bass (1985), quienes consideran dos tipos de liderazgo, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Estos tipos de liderazgo permiten describir mejor el estilo de liderazgo de las microempresarias de los distritos de San Isidro y Miraflores, a diferencia de los otros modelos de liderazgo, que a continuación se exponen.

Existen diferentes clasificaciones de estilos de liderazgo. En la Tabla 1 se muestra la clasificación de estilos de liderazgo según los tres autores más relevantes de la revisión de la literatura.

Tabla 1

#### *Estilos de Liderazgo*

Autor	Estilos de liderazgo
Chiavenato (2006)	1) Autocrático (Autoritario) 2) Liberal ( <i>Laissez-Faire</i> ) 3) Democrático
Likert (1976)	1) Autoritario explorador 2) Autoritario benevolente 3) Consultivo 4) Participativo
Burns (1978) y Bass (1985)	1) Liderazgo transformacional 2) Liderazgo transaccional

De acuerdo a Chiavenato (2006), la principal teoría de estilos de liderazgo señala que existen tres estilos de liderazgo: 1) Autocrático (Autoritario); 2) Liberal (*Laissez-Faire*), y 3) Democrático. Sus características son las siguientes:

#### Autocrático

- El líder fija las directrices sin participación del grupo.
- El líder determina los pasos por seguir, de uno en uno, a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo.
- El líder fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo.
- El líder es dominante. Los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro son personales.

#### Liberal (*Laissez-Faire*)

- Libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima.
- La participación del líder es limitada. Sólo presenta diversos materiales al grupo y aclara que puede dar información si se la piden.
- La división de las tareas y la selección de los compañeros de trabajo queda a cargo del grupo. Falta total de participación del líder.
- El líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos. Sólo comenta las actividades cuando le preguntan.

#### Democrático

- El grupo debate y decide las orientaciones, estimulado y apoyado por el líder.
- El grupo sugiere pasos para alcanzar el objetivo y pide asesoría al líder, quien da algunas alternativas. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates.



- La división de las tareas es potestad del grupo, y cada miembro es libre de escoger a sus compañeros de trabajo.
- El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios. (Chiavenato, 2006, p. 107)

Por otro lado, Likert (1976) consideraba cuatro estilos de liderazgo:

1. Autoritario explorador. Típico de la gerencia basada en la sanción y en el miedo.
2. Autoritario benevolente. Típico de la gerencia basada en la jerarquía, con mayor énfasis en la “zanahoria” que en el “látigo”.
3. Consultivo. Basado en la comunicación vertical descendente y ascendente, con la mayoría de las decisiones que vienen de la cima.
4. Participativo. Basado en el proceso decisorio en grupos de trabajo que se comunican entre sí por medio de individuos (hilos de conexión) que unen los componentes, a los líderes de equipos u otros que también hacen parte de uno o más grupos. (Chiavenato, 2006, p. 308)

Burns (1978) considera dos estilos de liderazgo: 1) Liderazgo transformacional, y 2) Liderazgo transaccional (Judge & Piccolo, 2004), son los estilos de liderazgo que se usan en el presente estudio, los mismos que se exponen a continuación:

Fue Burns (1978) quien introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional en el estudio de los líderes políticos. Conger y Canungo (1998) observaron que en Burns la diferencia entre estos dos liderazgos se produce en términos entre lo que se ofrecen los líderes y los seguidores, sea un propósito más allá del corto plazo y el intercambio de recursos (Judge & Piccolo, 2004). Chiavenato (1994) señala que Burns fue quien popularizó las expresiones liderazgo transaccional y liderazgo transformador:

Burns acuñó las expresiones liderazgo transaccional (que involucra líderes extremadamente eficientes en dar a las personas algo a cambio de su apoyo o trabajo,

haciendo que se valore, aprecie y recompense a sus seguidores) y el liderazgo transformador (que involucra líderes preocupados en crear una visión y que logran llevar a las personas en dirección a esa visión). El liderazgo transaccional se enfoca en recompensar a las personas por su apoyo al líder, mientras el transformador requiere de líderes visionarios que conduzcan al cambio. La primera conserva y mantiene el statu quo; la segunda transforma y renueva. Las organizaciones están necesitando con urgencia de líderes transformadores. (Chiavenato, 2006, p. 308)

Bass (1985) basó su teoría de liderazgo transformacional en Burns (1978), pero con varias modificaciones. En primer lugar, Bass consideró que el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional sean dos extremos opuestos de un mismo continuo. Para Bass se trata de dos conceptos distintos y además los mejores líderes tienen ambos liderazgos. En segundo lugar, Bass estableció los comportamientos de los liderazgos transformacional y transaccional. Esta teoría ha sido objeto de revisiones; sin embargo, en la versión actualizada hay cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, tres dimensiones del liderazgo transaccional y una dimensión de no liderazgo (Judge & Piccolo, 2004).

Las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional son carisma o influencia idealizada, la motivación de inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual. Las tres dimensiones del liderazgo transaccional son la recompensa contingente, la gestión por excepción activa y la gestión por excepción pasiva. El no liderazgo es dejar de hacer liderazgo (liderazgo laissez-faire), se trata de un liderazgo con ausencia de liderazgo transformacional y transaccional (Judge & Piccolo, 2004).

Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), exponen las características personales del líder transformacional:

- Carisma. Bass y Avolio (2006, p. 21), indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a

seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza. Demostrando una conducta ética y moral.

Para los mismos autores, cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados estándares de actuación.

Según Bass y Riggio (2006, p. 6), el líder transformacional demuestra propiedades características de la proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la consciencia crítica en sus seguidores. Dicha conciencia se focaliza en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.

Asimismo, coincidiendo con lo mencionado, Conger y Riggio (2007, p. 2), señalan que el líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos que sustentan el alcance de una visión compartida.

- Creatividad. Bass y Avolio (2006, p. 21), señalan que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma el

líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.

También Bass y Riggio (2006, p. 6), agregan que el líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Dicho líder debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado. Un líder creativo no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.

Por otra parte, Conger y Riggio (2007, p. 2), coinciden con lo señalado, afirmando que en la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos.

- Interactividad. En opinión de Bass y Avolio (2006, p. 22), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

En este mismo sentido, Bass y Riggio (2006, p. 6), aseveran que los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del

grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización.

Del mismo modo, Conger y Riggio (2007, p. 2), agregan que para los líderes organizacionales verdaderos, la organización representa su entorno, y los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva.

- **Visión.** Para Bass y Avolio (2006, p. 22), implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.

Por su parte, Bass y Riggio (2006, p. 6), indican que el líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder.

En el criterio de Conger y Riggio (2007, p. 2), el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da por cuanto los seguidores se identifican con el líder, así como con la visión, objetivos y valores organizacionales. Por ello, el líder debe tener la cualidad de informar, guiar, y orientar al seguidor para que éste se identifique con los valores impulsores del logro de la

visión organizacional. Dicho líder debe tener la capacidad de generar ideas compartidas, fomentar el espíritu colaborativo, concretando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

- **Ética.** Bass y Avolio (2006, p. 22), señala que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

Aseveran Riggio y Reichard (2008, p. 174), que el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad. En esta misma temática, Riggio y Lee (2007, p. 424), agregan que la ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente.

- **Orientación a las Personas.** Según Bass y Avolio (2006, p. 22), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

Confirmando lo mencionado, Velásquez (2006, p. 4), señala que la orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

Del mismo modo, Leithwood, Mascall y Strauss, Tiiu (2009, p. 81), agregan que bajo la óptica del liderazgo transformacional, la mejor forma en la que una organización motiva y gestiona a sus empleados supone un activo importante a través del cual se pueden derivar ganancias competitivas.

- Coherencia. Bass y Avolio (2006, p. 22), señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. Agrega Velásquez (2006, p.4), que el líder transformacional en su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización. Explica que, ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformacionales demuestran una coherencia y firmeza lo cual inspira confianza y compromiso a los grupos de interés.

Al mismo tiempo, Leithwood, Mascall y Strauss, Tiiu (2009, p. 81), agregan que los líderes transformacionales muestran elevada capacidad para adaptarse, así como reorientar su acción directiva en función de un entorno cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia entre los grupos de personas a su cargo.



Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la visión; incluso, los valores de la organización. Dicha coherencia les lleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración, así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito en la estrategia empresarial; por lo cual este líder mantiene la armonía entre lo que piensa, dice y hace; es decir, entre el pensamiento, la palabra y la acción. (Bracho & García, 2015, pp. 194-197).

D'Alessio (2010), de acuerdo a Burns (1978), expone los comportamientos base del líder transaccional:

Según Burns (1978) el liderazgo transaccional, ocurre “cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor”. Los líderes transaccionales exhiben los comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo correctivo es llamado gerencia por la excepción. El liderazgo transaccional define expectativas y promueve el funcionamiento para alcanzar estos niveles. La recompensa contingente y la gerencia por la excepción son dos comportamientos base asociados a funciones de la gerencia en organizaciones. Los comportamientos de liderazgo transaccional están orientados al monitoreo y al control de los subordinados usando medios racionales o económicos. A continuación, se explican los dos subáreas:

- **Recompensa Contingente (CR).** Según Bass y Avolio (1993) se refiere al comportamiento de liderazgo que se enfoca en el intercambio de recursos. Esto es, los líderes proveen soporte tangible o intangible, y recursos a sus seguidores por el intercambio de sus esfuerzos y desempeño. La recompensa contingente clarifica expectativas y ofrece reconocimiento cuando las metas logradas.



- Gerencia por la Excepción-Activa (MBEA). Según Bass y Avolio (1993) se refiere al monitoreo del desempeño y el tomar acciones correctivas cuando sean necesarias. El enfoque de la gerencia por excepción está en el establecimiento de estándares. Los líderes especifican los estándares y lo que constituyen un desempeño ineficaz, castigando a los seguidores que estén fuera del rendimiento estándar. Este estilo de liderazgo implica la supervisión para detectar los errores. Y poder tomar acción correctiva lo más rápido posible. (D'Alessio, 2010, pp. 61-62).

En la presente investigación se utilizan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional debido a que se usan con frecuencia en este tipo de investigaciones, han sido revisados en varias oportunidades por distintos autores, y además permiten distinguir con claridad el estilo de liderazgo de las microempresarias.

### **2.1.2 Liderazgo: diferencias por género**

De acuerdo al estudio de Rosener (1990), existen grandes diferencias entre hombres y mujeres cuando describen sus estilos de liderazgo. Los hombres son más propensos que las mujeres a considerar su liderazgo como una serie de transacciones con sus subordinados y a utilizar su posición y el control de los recursos para motivar a sus seguidores. En cambio, las mujeres son más propensas que los hombres a transformar el interés propio de los subordinados en la solicitud que comprende a toda la organización y para motivar a los demás, las mujeres utilizan su carisma, trabajo y relaciones interpersonales.

De acuerdo a los hallazgos del estudio de Eagly y Johannesen (2001), sobre la efectividad de los liderazgos femeninos y masculinos que pertenecen a los estilos transformacional, transaccional y laissez-faire, se precisa que las mujeres tienen un estilo más transformacional que los hombres, un mayor uso de la recompensa contingente, así como menor uso de la gestión por excepción y el estilo laissez-faire pasiva, por lo que deben mejorar la efectividad de las organizaciones. De acuerdo a Bass, Avolio y Atwater (2008), las

mujeres se caracterizan por un estilo de liderazgo transformacional a diferencia de los hombres en las organizaciones.

## **2.2 Microempresarias**

En el mundo, las estadísticas indican que, en promedio, el 33% de las microempresas y Pymes son propiedad de las mujeres (Crédito Real Mx, 2015). Según Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt (2007), para el Banco Mundial, la microempresa es aquella que tiene de 1 hasta 10 trabajadores, activos hasta por US \$ 10,000 y ventas anuales menores a US \$ 100,000 (Meraz, 2014). De acuerdo a Moreno (2011), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala que las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 95% del total de las empresas en el contexto global, que generan empleo entre el 60% y 70% de la población y generan aproximadamente el 55% del Producto Bruto Interno (Meraz, 2014).

La OCDE y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2012) indican que las micro, pequeñas y medianas empresas conforman el 99% de las empresas y emplean a cerca del 67% de los trabajadores en Latinoamérica (Stezano, 2013). Ferraro y Stumpo (2010) reconocen la existencia del problema de la escasa información disponible sobre las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, que dificulta todavía más la estimación de su contribución en la producción y generación de empleo (Stezano, 2013). Según OCDE y CEPAL (2012) se consideran dos criterios para definir el tamaño de las unidades productivas en América Latina: “i) el número de personal empleado por cada empresa, y ii) el monto de las ventas” (citado por Stezano, 2013, p. 9). Se reconoce que “las clasificaciones por Ventas y/o Activos representan más fielmente las realidades económicas de las empresas...” (Henriquez, 2009, p. 6). Sin embargo, en América Latina, “cualquier información que suponga transacciones monetarias – como Ventas, Inversión, etc. – en

empresas de menor tamaño, presenta ciertos problemas de confiabilidad en la mayoría de los países, mientras menor sea el tamaño de la empresa” (Henriquez, 2009, p. 6).

En el Perú, se utiliza el criterio del monto de ventas para clasificar a las empresas, puesto que la Ley 30056 (2013), *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*, publicada en el Diario Oficial El Peruano, el 2 de julio del 2013, dispone que una microempresa tiene una venta anual hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Si se considera que este tipo de empresa pertenece a una mujer, entonces se puede sostener que una microempresaria es aquella persona que posee un negocio con una venta anual hasta 150 UIT. Actualmente, según el D.S. N° 397-2015-EF, el valor de una UIT es S/. 3,950.00. Entonces, una microempresaria es aquella persona cuyo negocio genere una venta anual hasta S/. 592,500.

Según el INEI (2014), las edades de las propietarias de la micro y pequeña empresa de Lima Metropolitana (Ciudad Lima Callao) en el año 2013 eran las siguientes: 18 a 24 años (1.4%), 25 a 49 años (67.0%), 50 a 64 años (27.7%) y 65 a más años (3.9%). El nivel educativo alcanzado por los propietarios de la micro y pequeña empresa, pero no desagregado por género, fue el siguiente: primaria incompleta (1.6%), primaria completa (5.0%), secundaria incompleta (6.1%), secundaria completa (33.3%), superior no universitaria incompleta (7.9%), superior no universitaria completa (16.3%), superior universitaria incompleta (8.0%) y superior universitaria completa (21.8%).

### **2.3 Liderazgo en Mujeres Microempresarias**

De acuerdo al estudio del *Global Entrepreneurship Monitor Women* del año 2006, se estimó que más de la tercera parte de una actividad emprendedora son mujeres. Asimismo, existe una diferencia interesante en los países, mientras que el emprendimiento de las mujeres es mayor en los países en desarrollo, esta actividad es menor en los países con niveles altos de renta (García, 2013).

Ortega, Meza, Berdón, López y Santamaría (2015) concluyen que las mujeres a través de la prolongación de sus actividades que socialmente se les ha asignado (cocina, belleza, educación y cuidado de niños) incursionan en el mundo empresarial (Sánchez & Hernández, 2015).

La participación de la mujer en el mercado laboral, sea como asalariada o empresaria, es importante para el crecimiento y desarrollo económico de un país o una región (Rodríguez & Santos, 2008, citados por Sánchez & Hernández, 2015). Burns (2006) señala que el ingreso de la mujer en el mercado laboral y su capacidad de liderazgo en el ámbito empresarial, se realiza mediante la creación de pequeñas y medianas empresas, de las cuales son propietarias. Burns (2006) concluye que el estilo de liderazgo en las PYMES se caracteriza por una identificación entre su equipo y ella, que se manifiesta cuando los integrantes están seguros que los demás van a realizar su trabajo, aun cuando ella no esté presente. Esto se debe a que los funcionarios buscan que la Pyme logre un crecimiento.

En relación al papel de las mujeres en las PYMES, se llega a las siguientes conclusiones:

- Algunas mujeres realizan una actividad económica que las conduce a formar su propia empresa.
- El tiempo y los resultados van demostrando su capacidad de administrar y multiplicar los recursos; así como su habilidad para ajustarse a los cambios que se vean obligadas a realizar en la empresa.
- Las mujeres tienden a ayudarse mutuamente creando redes de comunicación y colaboración mutua con otras Pequeñas y Medianas Empresas dirigidas por mujeres. Esta iniciativa se da tanto a nivel nacional como regional e internacional.
- Los foros y conferencias sobre el tema del liderazgo femenino que se realizan sirven de complemento para que las mujeres que persiguen el mismo fin, puedan

formular proyectos y establecer una agenda con las prioridades en el tema del liderazgo femenino en las Pequeñas y Medianas Empresas.

- Las mujeres moldean y combinan sus habilidades y capacidades, dejando huella firme y sólida en cada gestión que realizan dentro de la Pequeña y Mediana Empresa. (Burns, 2006, pp. 52-53)

## 2.4 Resumen

Los estereotipos de género existentes sobre el liderazgo son una de las barreras para el ascenso profesional de la mujer, las mujeres son raramente vistas como lideresas, este fenómeno ha sido investigado por Eagly & Carli (2007) y McDonagh & Paris (2012) (Alcalá, Rurush, Vilca & Zelaya, 2013).

Eagly & Carli (2007) precisan que ante la cuestión: ¿Existe un estilo de liderazgo femenino diferente? Un meta análisis de los resultados de 45 estudios respondió esta pregunta, las mujeres líderes fueron algo más transformacional, que los líderes masculinos, sobre todo cuando se trata de dar apoyo y aliento a los subordinados. Las mujeres también participan en varios de los comportamientos gratificantes que es un aspecto del liderazgo transaccional.

De acuerdo a McDonagh y Paris (2012), las mujeres parecen tener una ventaja de liderazgo basada en su tendencia natural hacia un estilo de liderazgo transformacional. Los atributos del liderazgo transformacional están más estrechamente alineados con características tradicionalmente femeninas, tales como una orientación interpersonal y estilo participativo.

Se utiliza como comparación para hacer evidente las diferencias entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, el mensaje presidencial de Kennedy al pueblo estadounidense: El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país,

mientras el líder transaccional se centra en lo tu país puede hacer por ti (Martínez, 1995, citado por Mendoza & Ortiz, 2006).

Debido a que los líderes tienen diferentes patrones de conducta que incorporan diversos estilos de liderazgo, Bass y Avolio , desarrollaron el modelo de liderazgo de rango completo (*Full Range Leadership FRL*), que incluye componentes del liderazgo transformacional y del transaccional que conforma un todo, que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo extra para el logro de objetivos compartidos, la eficacia y la efectividad organizacional (Mendoza & Ortiz, 2006).

En relación a la dedicación de las mujeres a sus empresas, Avolio (2008) concluyó que las mujeres empresarias parecen demostrar un alto grado de dedicación al desarrollo de sus empresas, por el número de horas que dedican al desarrollo de sus proyectos empresariales. Asimismo, concluyó que las mujeres empresarias se enfrentan a ciertos factores sociales, que son obstáculos para el desarrollo de sus negocios, tales como el hecho de que las mujeres no son propietarias de los inmuebles que sirven de garantía ante un préstamo bancario, ellas combinan las responsabilidades del hogar y del trabajo ya que, culturalmente tiene como responsabilidad el cuidado del hogar y de los hijos.

## **2.5 Conclusiones**

Fue Burns (1978) quien introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional en el estudio de los líderes políticos. Conger y Canungo (1998) observaron que en Burns la diferencia entre estos dos liderazgos se produce en términos entre lo que se ofrecen los líderes y los seguidores, sea un propósito más allá del corto plazo y el intercambio de recursos (Judge & Piccolo, 2004).

El liderazgo transformacional es favorable para el desarrollo, porque la persona busca hacer algo por su país, en lugar de esperar que este le brinde mejores condiciones para su desarrollo.

Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), exponen que las características personales del líder transformacional son (a) Carisma, (b) Creatividad, (c) Interactividad, (d) Visión, (e) Ética, (f) Orientación a las Personas, y (g) Coherencia.

Según Burns (1978) el liderazgo transaccional, ocurre “cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor”.

Así mismo, D'Alessio (2010), de acuerdo a Burns (1978), expone que los comportamientos base del líder transaccional son (a) Recompensa Contingente, y (b) Gerencia por la Excepción-Activa.

El modelo de liderazgo de rango completo permitió conformar el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional como un todo, entre sus resultados principales se destacan la eficacia y la efectividad organizacional.

Predomina el estilo de liderazgo transformacional en el liderazgo de las mujeres, en relación a los líderes masculinos, que se caracterizan por su liderazgo transaccional. Las mujeres tienen una tendencia natural hacia el liderazgo transformacional. Asimismo, los atributos de este liderazgo están alineados a las características tradicionalmente femeninas.

Las mujeres empresarias están orientadas al desarrollo de sus negocios, por el número de horas dedicadas a sus empresas, muchas veces dedican poco tiempo a su vida en el hogar, por el tiempo dedicado a sus negocios.



### **Capítulo 3: Método**

En este capítulo se expone la metodología de la investigación conformada por el diseño de investigación descriptivo, su justificación, las preguntas de la investigación relacionadas a los temas de estilo de liderazgo y microempresarias, la selección de los casos, los procedimientos de recolección de datos, los instrumentos: guía de entrevista y fichas de investigación, el consentimiento informado, los procedimientos de registros de datos, el análisis e interpretación de datos, la validez y confiabilidad, por último, un resumen.

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

Según Hernández et al. (2010), se realizó una investigación no experimental, porque no se manipularon las variables de estudio relacionadas a las microempresarias de los distritos de San Isidro y Miraflores. En este caso, se aplicó un diseño no experimental del tipo transversal, porque se tomaron los datos de las variables de estudio en un momento determinado en el tiempo.

Se utilizó el paradigma de la investigación cualitativa, por las siguientes razones: (a) Valoramos la experiencia; y (b) Nos interesa la subjetividad. Por lo que se investigó a las microempresarias, mediante una guía de entrevista, que permitió reunir información en profundidad sobre las variables de estudio para conocer el tema a través de las propias experiencias y subjetividad de la población de estudio.

El alcance del estudio fue descriptivo, debido a que se investigó un tema relativamente desconocido, como es el caso de las microempresarias de los distritos de San Isidro y Miraflores y se estudiaron las propiedades, características y rasgos importantes del estilo de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en estos dos distritos limeños.

#### **3.2 Justificación del Diseño**

Según Yin (2003), una de las primeras condiciones para la selección de una estrategia de investigación son las preguntas de investigación, que en este estudio son las siguientes:



cuál y qué, las mismas que corresponden a un estudio descriptivo. Sin embargo, de acuerdo a este autor, se pueden utilizar cualquiera de estas estrategias: experimentos, encuestas, análisis de archivos, historias o estudios de caso. En cuanto a la segunda condición, el grado de control que tiene el investigador sobre los eventos. En la investigación no se ha tenido control sobre los eventos relacionados al estilo de liderazgo de las microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores, por lo que de acuerdo a Yin (2003) para esta situación se utilizó un estudio de caso. En relación a la tercera condición, el grado en que los eventos se refieren a eventos se refieren a situaciones actuales en contraposición a eventos históricos, como el estudio se realizó en el presente año, correspondió la selección de la estrategia de estudio de caso.

De acuerdo a Ragin (1987), el estudio de caso es un proceso inductivo y deductivo. Es inductivo, porque después de realizar el análisis transversal de los casos, se compara los patrones de la información. Es deductivo, porque se inicia con una perspectiva teórica, que sirve como guía para la recolección de la información en forma sistemática y para el análisis.

Por los motivos explicados anteriormente, se determina que la metodología de mayor conveniencia para la resolución de las preguntas de investigación es el método de estudio de caso, por lo que se desarrolló la investigación utilizando esta metodología. La metodología de estudio de caso permitió describir en profundidad el estilo de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores. Esta investigación utilizó la estrategia de casos de estudios múltiples bajo un enfoque holístico, porque se estudió a las microempresarias como unidad de análisis, además que la evidencia de estos casos es más completa y así el estudio completo es metodológicamente más fuerte, de acuerdo a Yin (2003).

### **3.3 Preguntas de la Investigación**

La pregunta general de la investigación es la siguiente:

¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en las mujeres microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores?

Para responder la pregunta general se contestaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el perfil de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores?
- ¿Cuál es el perfil del negocio de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores?
- ¿Cuáles son las características personales de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores?

### **3.4 Población**

La población estaba conformada por las microempresarias del sector comercio que tienen sus negocios en los distritos de San Isidro y Miraflores. Se debe considerar que actualmente no existe información precisa sobre la población de microempresarias en los distritos de San Isidro y Miraflores. Solamente existe información sobre la creación de empresas en zonificaciones en el interior del distrito de Lima, como se presenta en el informe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2014), sin embargo, dicho informe no precisa sobre la población de microempresarios de los distritos de San Isidro y Miraflores, menos aún disgrega la información por género.

#### **3.4.1 Tipo de muestreo**

La investigación cualitativa utilizó el muestreo de propósito, donde los casos son seleccionados intencionalmente, de acuerdo a Maxwell (1986). Se seleccionaron a las microempresarias que estaban dispuestas a brindar información.

El propósito de este tipo de muestreo ha tenido por objetivo identificar los casos típicos de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y

Miraflores, asegurarse que las conclusiones representen los diversos rangos de posibilidades y examinar los casos que sean críticos para la teoría considerada (Maxwell, 1986).

### **3.4.2 Estrategias**

De acuerdo al informe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la zona de Lima Centro conformada por 16 distritos concentra la mayor creación de microempresas de todo Lima, se crearon 183,780 negocios entre los años 2007 y 2012. De acuerdo a este informe, en los distritos de San Isidro y Miraflores se crean empresas dedicadas al sector comercio. Por estos motivos, se seleccionaron los casos de microempresarias de estos dos distritos limeños.

Asimismo, de acuerdo a la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa (Emype) del INEI (2011), el 62% de las microempresarias pertenecen al grupo etáreo entre 25 y 49 años, el 30% de las microempresarias tienen entre 50 y 64 años de edad, mientras que el 7% son mujeres entre 65 y más años. Los requisitos para que una microempresaria forme parte de la muestra son los siguientes: a) Local o locales ubicados en el distrito de San Isidro o Miraflores; b) Mujer entre 25 y 64 años; c) Negocio con más de un año de funcionamiento; d) Tamaño de la empresa es microempresa, y e) Negocio que corresponda al sector comercio.

### **3.4.3 Estrategias para la construcción de la muestra**

De acuerdo al Informe de la Cámara de Comercio de Lima, (CCL) se consideró construir la muestra de microempresarias de los distritos de San Isidro y Miraflores, cuyos negocios funcionen en las avenidas principales de estos distritos, en zonas comerciales con afluencia de clientes.

Asimismo, se buscará contactar a asociaciones de microempresarios en los distritos anteriormente mencionados, para entrevistar a las microempresarias de estos gremios, si alguna de estas mujeres conociera a otras microempresarias que tengan sus negocios en la

zona de estudio, entonces se procederá a incluirlas en la muestra, siempre y cuando accedan a ser entrevistadas en sus negocios.

### **3.5 Consentimiento Informado**

Se elaboró un formato para el consentimiento informado (ver Apéndice A) mediante el cual cada microempresaria aceptaba ser parte del estudio, se buscaba firmar un acuerdo de consentimiento, donde se explicaban las condiciones de la investigación, los objetivos, los procedimientos que se utilizaron y la garantía de la confidencialidad de los datos recolectados, que iba a ser firmado por el investigador y la microempresaria e indicando la fecha del trabajo de campo. Sin embargo, por la desconfianza, las microempresarias no firmaron este formato.

#### **3.5.1 Fuentes de evidencia**

La recolección de la información se realizó a través de tres fuentes: (a) Observación directa; (b) Entrevistas en profundidad, y (c) Documentos relacionados sobre las variables de estudio. A continuación, se describen en profundidad.

(a) “La observación directa consiste en ser testigo de los comportamientos sociales de individuos o grupos en los propios lugares de sus actividades o residencias, sin modificar su marcha ordinaria” (Peretz, 2000, p. 20), mediante esta técnica de investigación los autores participaron directamente en la recolección de datos en el trabajo de campo, cuando se visitaron los negocios de las microempresarias en San Isidro y Miraflores, se procedió a tomar nota sobre diferentes aspectos que no se encontró en publicaciones sobre las variables de estudio, así se observaban la venta de productos antes del ingreso al negocio, si tenía clientes, orden de los productos para su venta, atención al público, limpieza del local, área aproximada del local, horario de trabajo, personal que se encontraba laborando, licencia de funcionamiento colocada para su rápido reconocimiento del público, competencia más

cercana, de acuerdo a cada caso de estudio se utilizó el Formato de Notas de Campo (ver Apéndice B).

(b) Las entrevistas en profundidad consiste en “... reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor & Bogdan, 1987, p. 101). Los autores utilizaron esta técnica de investigación para obtener mayor información a detalle sobre las variables de estudio, por este motivo se utilizó la Guía de Preguntas para las informantes claves (ver Apéndice C) que estaba conformada por 50 preguntas, algunas de estas preguntas con sus respectivas pruebas.

(c) Documentos relacionados sobre las variables de estudio, se hizo uso de datos estadísticos publicados por el INEI sobre demografía empresarial, encuesta de micro y pequeña empresa e indicadores de las PYME, asimismo se utilizaron datos de Ipsos Apoyo Opinión y Mercado sobre perfiles zonales de la Gran Lima y publicaciones periodísticas sobre microempresarias en el Perú y distritos limeños que concentran la mayor creación de microempresas. Estas tres fuentes se utilizaron para la aplicación de la técnica de triangulación de la información, así las conclusiones del estudio están basadas en múltiples fuentes de evidencia.

### **3.5.2 Protocolo del caso**

Cada microempresaria entrevistada, antes del inicio de la entrevista, fue informada sobre el propósito de la investigación, que consistía en identificar el estilo de liderazgo que predomina en las mujeres microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores; los principales aspectos que serán abordados en la guía de preguntas, siendo:

1) Parte I: Información General relacionada al perfil de la empresaria y al perfil del negocio, preguntas sobre distrito de residencia, estado civil, edad, responsabilidad del hogar, negocio y número de sus trabajadores;

2) Parte II: Liderazgo Transaccional, preguntas sobre características personales de liderazgo transaccional, desarrollo del negocio y visión empresarial;

3) Parte III: Liderazgo Transformacional, preguntas sobre características personales de liderazgo transformacional, desarrollo del negocio y visión empresarial, y

4) Parte IV: Preguntas de Cierre, tres últimas preguntas sobre que le gusta de su negocio, como hizo para sacar adelante su negocio y que necesita para que su negocio crezca. Por último, a las informantes claves se les presentó una carta de consentimiento informado (ver Apéndice A).

### **3.5.3 Casos piloto**

Se utilizaron dos primeras entrevistas aplicadas a microempresarias de los giros de negocio: Bodega y Bazar, previamente se realizaron compras de sus productos, se entabló una conversación y después cuando se ganó su confianza, se explicó que se tenía unas preguntas de un trabajo de investigación para la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), que sirvió como prueba piloto para probar la primera guía de la entrevista, y realizar los cambios y ajustes necesarios para obtener la versión definitiva de este instrumento.

Fue posible apreciar la complacencia de una de las informantes al recibir la pregunta de qué le gusta de su negocio; debido al cambio en la modulación del tono de la voz, la gesticulación facial, y el lenguaje corporal en general. También se incluyó la pregunta si era dueña del local, porque una de las microempresarias señaló que era la dueña del negocio, pero aclaró que su local era alquilado.

Yin (2003) recomienda que los casos sean seleccionados por conveniencia y acceso, para lograr una relación prolongada entre la entrevistada y el investigador. En este sentido, se

buscó negocios que se encontraban ubicados en las avenidas principales de zonas comerciales de los distritos de San Isidro y Miraflores, especialmente aquellos negocios que eran atendidos por la propia microempresaria. Posteriormente se buscó un mejor horario de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de la microempresaria, para poder realizar las preguntas de la guía de entrevista.

#### **3.5.4 Esquema de la entrevista**

Se realizó un primer trabajo de campo para identificar los negocios de las microempresas del sector comercio, que se encontraban ubicados en las avenidas principales de los distritos de San Isidro y Miraflores, dentro de la zonificación comercio.

Posteriormente, se contactó con las microempresarias que se encontraban atendiendo sus negocios, se hizo la visita para explicar los propósitos de la investigación, dejar bien en claro la confidencialidad de la información que se iba a recopilar y generar confianza en las entrevistadas, precisando que el estudio servirá para la obtención de un título de Maestría de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Si había aceptación e interés por la microempresaria, entonces se procedía a realizar la entrevista, si la microempresaria estaba muy ocupada con su negocio, se procedía a concertar una cita en un horario adecuado en el que pudo responder las preguntas de la guía de la entrevista.

Esta entrevista comprendió datos demográficos, tales como: residencia, estado civil, edad, responsabilidad del hogar, negocio, número de trabajadores, posteriormente se abarcaron los temas de liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, desarrollo del negocio y visión empresarial. Finalmente, se dejaba constancia si se necesitaba mayor información de las microempresas nuevamente se las visitaría.

### **3.6 Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para la recolección de los datos fueron la guía de entrevista y las fichas de investigación. Se aplicó el Juicio de Expertos al instrumento de



investigación para determinar la validez de la guía de preguntas. Los Expertos revisaron esta guía de preguntas, dieron sus observaciones y sugerencias, las mismas que fueron incorporadas a la redacción definitiva del instrumento (ver Apéndice D). Los resultados de este Juicio de Expertos se presentan en el ítem 3.12.

La guía de entrevista permitió reunir información sobre las microempresarias. Este instrumento se caracterizó por:

- a) El diseño de la guía de entrevista se realizó para reunir información sobre el estilo de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores.
- b) Las preguntas de la guía de entrevista fueron construidas para reunir información que permita responder las preguntas de la investigación.
- c) La base teórica utilizada para la guía de entrevista ha sido la relacionada a las características personales de los estilos de liderazgo de las empresarias.
- d) La estructura de la guía de entrevista comprende la información general de la entrevista, las preguntas relacionadas al estilo de liderazgo, el tipo de negocio y el desarrollo del mismo.

Esta guía estaba constituida por cuatro partes, la primera parte correspondió a “Información General” (17 preguntas), la segunda parte sobre “Liderazgo Transaccional” (7 preguntas), la tercera parte sobre “Liderazgo Transformacional” (23 preguntas) y la cuarta parte con “Preguntas de Cierre” (3 preguntas) (ver Apéndice C).

Mediante el Juicio de Expertos, se aseguró la concordancia de las preguntas de la Guía de Entrevista y los conceptos de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, el mismo cuyo resultado fue una concordancia de 85% entre los Expertos (ver Apéndice D).



Las fichas de investigación permitieron recopilar información documental y estadística sobre las variables de estudio, que se encuentra contenida en libros, revistas, artículos periodísticos y publicaciones de Internet.

### **3.7 Selección de los Casos**

Se consideraron las preguntas de clasificación para la selección de la muestra a los negocios, cuyas propietarias sean microempresarias del sector comercio, cuyas edades varían entre 25 y 64 años, con más de un año en el mercado, con uno o más locales en funcionamiento y con más de un trabajador.

El número de casos se ha seleccionado sobre la base de la saturación teórica, es decir, el punto en el que el aprendizaje incremental del siguiente caso es mínimo porque los investigadores ya no obtienen conocimiento adicional (Glaser & Strauss, 1967).

De acuerdo a Yin (2003) no existe una regla para definir el número de casos a ser investigados, porque la investigación cualitativa sigue una lógica de réplica, más que la lógica estadística. En este sentido, se consideró diez casos de microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores, cuyos negocios se encontraban en las avenidas principales.

### **3.8 Confidencialidad**

Los investigadores mantendrán la privacidad de los nombres y direcciones de las microempresarias y de sus negocios, que constituyen los casos de estudio, mediante seudónimos que se asignaron a las mujeres entrevistadas.

### **3.9 Procedimiento de Recolección de Datos**

De acuerdo a Avolio (2015), los cuatro procedimientos utilizados en la recolección de datos fueron los siguientes: 1) Protocolo del caso; 2) Caso piloto; 3) Fuentes de evidencia, y 4) Esquema de la entrevista, que fueron expuestos en el ítem 3.5.

### 3.10 Procedimiento de Registros de Datos

Para el estudio de caso se realizó el siguiente procedimiento de registro de datos:

- Se utilizaron notas de campo de las observaciones de los negocios de las microempresarias entrevistadas.
- Se utilizaron notas de campo de las entrevistas a las microempresarias, donde el investigador registró sus observaciones y reflexiones durante la aplicación de las entrevistas.
- Las entrevistas fueron anotadas, debido a la desconfianza de las microempresarias en ser grabadas durante la entrevista.
- La base de datos fue estructurada de tal manera, que permitió garantizar la confiabilidad de la investigación, por lo que otro investigador puede realizar un estudio similar y obtener similares resultados de los casos estudiados.
- La cadena de evidencia se realizó a través del registro de los datos de las microempresarias, la dirección del negocio, la fecha de la entrevista, las anotaciones a las respuestas de la guía de entrevistas, las notas del investigador, las fotos en los casos que las microempresarias aceptaron ser fotografiadas, la información de su Registro Único de Contribuyentes (RUC), los procedimientos establecidos en el protocolo y el análisis de la información de acuerdo a las recomendaciones de los especialistas.

### 3.11 Análisis e Interpretación de Datos

La estrategia general utilizada para el análisis de datos fue un marco descriptivo sobre los estilos de liderazgo de las microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores, que se basó en las preguntas de la investigación. La estrategia específica fue el análisis transversal de casos, que permitió identificar patrones en los mismos y derivar conclusiones.

El análisis de datos se inició una vez construida la base de datos de los casos estudiados. La información cualitativa fue codificada, categorizada y analizada, mediante la inducción analítica sugerida por Strauss y Cobin (1998), quienes indicaron los siguientes tres pasos para el análisis de la información: 1) Codificación abierta, por medio de la identificación de los conceptos, sus propiedades y dimensiones; 2) Codificación axial, donde se relacionaron las categorías a nivel de las propiedades y dimensiones, y 3) Codificación selectiva, a través de la integración y el refinamiento de la teoría.

El proceso de análisis se realizó a través de un proceso interactivo de tres actividades: 1) Reducción de la información; 2) Presentación de la información, y 3) Análisis (Miles & Huberman, 1994). La información fue analizada según las seis fases recomendadas por Marshall y Rossman (1999) 1) Organizar y preparar la información para el análisis; 2) Generar categorías, temas y patrones a través de la revisión exhaustiva de la información; 3) Codificar las categorías y los temas, resaltando las citas en la información; 4) Someter a prueba los hallazgos iniciales; 5) Buscar explicaciones alternativas para la información, y 6) Escribir el reporte.

El análisis individual de los casos, debido a que no existe un formato estándar para este tipo de análisis (Eisenhardt, 1989), se procedió a cruzar información sobre el estilo de liderazgo de cada microempresaria con las características personales de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, para ver si había semejanzas o existían algunas diferencias.

El análisis transversal de los casos se realizó de acuerdo a los procedimientos recomendados por Miles y Huberman (1994) y se examinó la información en diferentes formas. Eisenhardt (1989) recomienda el análisis de casos de la siguiente forma: 1) Definir las dimensiones según las preguntas de la investigación; 2) Examinar las similitudes y diferencias de los casos para cada categoría a fin de identificar patrones y relaciones, y 3)

Seleccionar un par de casos y examinar las similitudes y diferencias entre ambos, lo que permitirá generar nuevas categorías o conceptos no anticipados con anterioridad.

### **3.12 Validez y Confiabilidad**

De acuerdo a Yin (2003), para desarrollar un estudio de calidad es necesario maximizar cuatro condiciones relacionadas al diseño del estudio:

1) Validez del constructo, se realizó una investigación íntegra sobre los conceptos de liderazgo, la misma que se evidencia en la Revisión de la Literatura; se realizaron múltiples visitas a cada negocio, las que permitieron comparar observaciones con información de las entrevistas; se corroboró información de las entrevistas a través de documentos y otros escritos; y la validación del instrumento fue mediante el Juicio de Expertos, cuyo resultado fue una concordancia de 85% entre los expertos (ver Apéndice D).

2) Confiabilidad, si otros investigadores estudian el mismo caso de los estilos de liderazgo de las microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores y utilizan los mismos procedimientos que los investigadores originales, entonces obtendrán similares resultados.

En la investigación, se utilizaron tres estrategias para asegurar la confiabilidad:

1) Protocolo de caso; este punto se expuso en la sección de protocolo de caso.

2) Base de datos de los casos investigados, se revisó información estadística sobre microempresas y microempresarias del INEI y de otras fuentes documentales, como ministerios, consultoras de estudios de mercado y publicaciones periodísticas.

3) Un asistente de investigación debidamente capacitado y con experiencia en la aplicación de guías de entrevistas. Se buscó a un asistente con experiencia en trabajo de encuestas, que haya realizado encuestas en los distritos de San Isidro y Miraflores; asimismo, se le capacitó a este asistente en tomar nota de las respuestas dadas por las informantes

durante la entrevista, mientras los autores anotaban los datos más relevantes y continuaban aplicando la guía de preguntas.

### **3.13 Resumen**

El diseño de la investigación fue descriptivo para el estudio de los estilos de liderazgo de las microempresarias del sector comercio de San Isidro y Miraflores.

Se utilizó el paradigma de la investigación cualitativa, principalmente porque no existe una base de datos de las microempresarias de los distritos de San Isidro y Miraflores.

El estudio fue descriptivo, porque se han utilizados las preguntas de investigación: cuál y qué. Asimismo, dentro de este se utilizó la estrategia de estudios de caso, porque la investigación correspondió a eventos que se refieren a situaciones actuales.

Las preguntas de investigación estaban referidas a los estilos de liderazgo femenino, dentro de estos cuáles predominan entre las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores, qué es una microempresaria y cuáles son los tipos de negocio de las microempresas que forman el sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores.

De acuerdo a la metodología de selección de los casos, se consideró seleccionar diez casos de estudio.

Se realizaron cuatro procedimientos de recolección de datos: (a) Protocolo del caso; (b) Casos piloto; (c) Fuentes de evidencia, y (d) Esquema de la entrevista.

Se utilizaron dos instrumentos de recolección de los datos: (a) Guía de entrevista, y (b) Fichas de investigación.

El análisis e interpretación de datos se realizó de acuerdo a la sugerencia de los especialistas sobre este tema. La validez y confiabilidad brindan las garantías de la calidad del diseño del estudio.

## Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados

Este capítulo tiene como objetivo presentar y discutir los resultados de la investigación, los cuales han sido resumidos y organizados en función a las preguntas de la investigación. Los resultados están presentados en función al análisis transversal de los casos estudiados. Se desarrolló el consolidado del perfil de las mujeres microempresarias y perfil de negocio de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores; así como también, el análisis de las características personales de los estilos de liderazgos transformacional y transaccional.

### 4.1 Perfil de las Informantes

El perfil de las informantes se desarrolló de acuerdo a ocho variables: (a) Distrito de residencia; (b) Estado civil; (c) Grupo étnico; (d) Número de hijos; (e) Responsabilidad en el hogar; (f) Nivel de instrucción; (g) Experiencia en el negocio y (h) giro del negocio. La primera variable fue el distrito de residencia (ver Tabla 2), se observa que predominan como distritos de residencia, San Isidro (40%).

Tabla 2

*Distrito de Residencia de las Informantes*

Distrito de Residencia	<i>f</i>	%
San Isidro	4	40
Miraflores	1	10
La Victoria	1	10
Cercado de Lima	1	10
San Juan de Miraflores	1	10
Chaclacayo	1	10
Villa María del Triunfo	1	10
Total	10	100

El perfil de las informantes de acuerdo a la segunda variable estado civil, se presenta en la Tabla 3, donde predomina la situación de Casada (80%), seguido de Soltera (20%). No

había casos de viudas entre las informantes que se logró contactar para aplicarles la guía de entrevista.

Tabla 3

*Estado Civil de las Informantes*

Estado Civil	<i>f</i>	%
Soltera	2	20
Casada	8	80
Total	10	100

El perfil de las informantes de acuerdo a la tercera variable grupo etéreo, se presenta en la Tabla 4, donde predomina el grupo etéreo de 41 a 55 años (50.0%), seguido del grupo etéreo de 25 a 40 años (30.0%) y en tercer lugar por el de 56 a 64 de años (20.0%). El promedio de edad de las mujeres entrevistadas es 47 años. La informante de mayor edad, fue de 63 años y la informante de menor edad es de 25 años.

Tabla 4

*Grupo Etéreo de las Informantes*

Grupo Etéreo	<i>f</i>	%
25 a 40 años	3	30
41 a 55 años	5	50
56 a 64 años	2	20
Total	10	100

El perfil de las informantes de acuerdo a la cuarta variable número de hijos menores, se presenta en la Tabla 5, se resalta que se definió a los hijos menores de 14 años como hijos menores, donde se observa que las microempresarias no tienen hijos (70.0%), por lo que disponen de mayor tiempo para dedicarse a las actividades de sus negocios, debido a que no tienen la responsabilidad del cuidado de niños, y en las informantes que tiene hijos menores (30.0%) el número de hijos es de dos.

El perfil de las informantes de acuerdo a la quinta variable nivel de instrucción, se presenta en la Tabla 6, donde predomina el nivel secundario (80.0%); seguido de superior

universitaria (10.0%) con estudios en administración de empresas y el superior no universitario (10.0%). No se encontró casos de microempresarias sin nivel de instrucción ni tampoco con estudios de nivel primaria.

Tabla 5

*Número de Hijos de las Informantes*

Número de hijos de las Informantes	<i>f</i>	%
No tiene hijos	7	70
1 hijo	0	0
2 hijos	3	30
3 hijos	0	0
Total	10	100

Tabla 6

*Nivel de Instrucción de las Informantes*

Nivel de Instrucción de las Informantes	<i>f</i>	%
Secundaria	8	80
Superior No Universitaria	1	10
Superior Universitaria	1	10
Total	10	100

El perfil de las informantes se presenta de acuerdo a la sexta variable única responsable en las tareas del hogar, ver Tabla 7, donde las microempresarias reconocen que comparten esta responsabilidad (60.0%) y cuatro microempresarias son responsables únicas de las tareas del hogar (40.0%).

Tabla 7

*Única Responsable del Cuidado de los Hijos*

Única Responsable del Cuidado de los Hijos	<i>f</i>	%
Sí	4	40
No	6	60
Total	10	100

El perfil de las informantes se presenta de acuerdo a la séptima variable experiencia en el negocio, ver Tabla 8, donde las microempresarias con experiencia en el negocio entre 1



a 10 años son las que predominan (70.0%), seguidas de las que tiene una experiencia en el negocio de 11 a 20 años (20.0%) y en tercer lugar se encuentran las que tienen una experiencia en el negocio de 21 a 30 años (10.0%). La experiencia promedio de las empresarias en el negocio es de 11 años, siendo 30 años la mayor y 1 año la menor.

Tabla 8

*Experiencia en el negocio*

Años de Experiencia en el Negocio	<i>f</i>	%
1 a 10 años	7	70
11 a 20 años	2	20
21 a 30 años	1	10
31 a 40 años	0	0
Más de 40 años	0	0
Total	10	100

El perfil del negocio de las informantes de acuerdo a la octava variable giro del negocio, comprende a las microempresarias entrevistadas, cada una de ellas tenía un giro de negocio en el sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores, que comprende a la bodega (20.0%), bazar (20.0%), venta de ropa (10.0%), sanguchería (10.0%), restaurante (10.0%), joyería (10.0%), cafetería (10.0%), y ortopedia (10.0%), ver Tabla 9.

Tabla 9

*Giro del Negocio de las Informantes*

Tipos de Negocio	<i>f</i>	%
Bodega	2	20
Bazar	2	20
Venta de ropa	1	10
Sanguchería	1	10
Restaurante	1	10
Joyería	1	10
Cafetería	1	10
Ortopedia	1	10
Total	10	100

En la Tabla 10 se presenta la tasa de respuesta de las informantes, donde las Potenciales informantes fueron tomadas de la base de datos de la CCL, 30,416 microempresarias, no se pudo encontrar Otras potenciales informantes. Se asumió que el 80% de las microempresarias “NO” se encontraban en la zona de estudio =  $30,416 \times 80\% = 24,333$ , porque solo consideraba dos distritos: San Isidro y Miraflores de todos los distritos limeños. Así, la base total de informantes resultó  $30,416 - 24,333 = 6,083$  microempresarias. Se logró contactar a 29 microempresarias, 6 no cumplían con los criterios, 13 mujeres no aceptaron ser entrevistadas, una de ellas señaló: “que no estoy interesada en responder las preguntas del estudio”, por lo que las mujeres que cumplían con los criterios y aceptaron ser entrevistadas fueron  $29 - 6 - 13 = 10$  microempresarias. Por estos motivos, la tasa de rechazo fue 57% (13 microempresarias que no aceptaron ser entrevistadas / 29 microempresarias contactadas – 6 microempresarias que no cumplían con los criterios) y la tasa de aceptación era 43% (10 microempresarias entrevistadas / 29 microempresarias contactadas – 6 microempresarias que no cumplían con los criterios).

Tabla 10

*Tasa de Respuesta de las informantes*

Variables	Nro. de Microempresarias
Potenciales informantes en la base de datos de la CCL	30,416
Otros potenciales informantes	0
No fue posible contactarlas (por estar fuera de la zona de estudio)	24,333
Base total de informantes	6,083
Microempresarias contactadas	29
Microempresarias que no cumplían con los criterios	6
Microempresarias que no aceptaron ser entrevistadas	13
Microempresarias que aceptaron ser entrevistadas	10
Tasa de rechazo (no aceptaron/contactadas que cumplían con los criterios)	57%
Tasa de aceptación (aceptaron/contactadas que cumplían con los criterios)	43%

En la Tabla 11, se presentan las estadísticas de los casos de estudio, que comprende el total de las páginas de la transcripción de la entrevista y el total de espacio de la

transcripción, no se pudo grabar la entrevista, porque las microempresarias no estaban de acuerdo en ser grabadas. Por ejemplo, una informante señaló que: “no quiero que graben lo que hablo, ni tampoco que tomen fotos” (Ocupada); sin embargo, a pesar de las dificultades en el trabajo de campo, se continuó con la investigación.

Tabla 11

*Estadísticas de los Casos de Estudio*

N°	Caso	Total, de páginas (transcripción de la entrevista)	Total, de espacio de la transcripción
1	Ocupada	7	18 KB
2	Alegre	6	18 KB
3	Preocupada	6	18 KB
4	Modesta	7	18 KB
5	Reservada	7	18 KB
6	Joven	7	18 KB
7	Elegante	7	18 KB
8	Perseverante	7	18 KB
9	Creativa	7	18 KB
10	Justa	7	18 KB

## 4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

La estrategia general utilizada para el análisis de datos fue un marco descriptivo sobre los estilos de liderazgo de las microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores, que comprendió el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, que se basó en las preguntas de la investigación. La estrategia específica fue el análisis transversal de casos, una labor complicada y compleja, pero que permitió identificar patrones en los casos de estudio y derivar conclusiones.

El proceso de análisis comprendió el proceso interactivo de tres actividades: (a) Reducción de la información, tanto cualitativa como cuantitativa; (b) Presentación de la información, sea mediante tablas o matrices, y (c) Análisis que permitió comprender y dar respuesta a las preguntas de investigación.

El análisis individual de los casos se realizó mediante el cruce de información sobre las características personales del estilo de liderazgo de cada microempresaria con las características personales del estilo de liderazgo transformacional y transaccional, para ver si había semejanzas o existían algunas diferencias.

#### **4.2.1 Perfil de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores**

El detalle del perfil de la microempresaria se presenta en la Tabla 12, que comprende el seudónimo (el mismo que corresponde a una expresión, idea o negocio de la entrevistada), por ejemplo, a una informante se le llamó con el seudónimo preocupada, porque señaló: “Yo quería cerrar la tienda, prefiero estar con mi papá (mal de salud), pero él me ha pedido que no lo haga, que continúe, y yo le he dicho que ya” (Preocupada), su estado civil, edad, número de hijos, nivel de instrucción, si es la única responsable del cuidado de los hijos en el hogar, experiencia en el negocio y el giro del negocio.

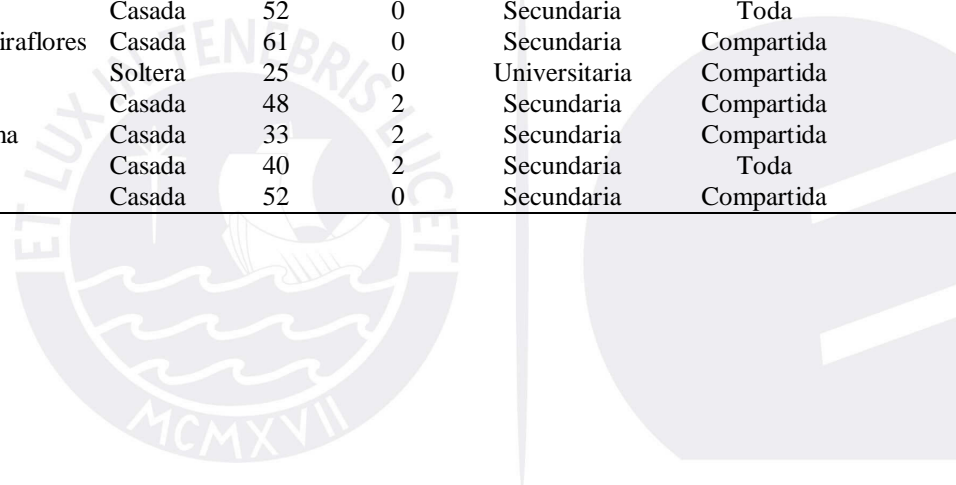
#### **4.2.2 Perfil del negocio de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores**

El perfil del negocio de las informantes fue analizado mediante 11 variables estudiadas en 10 casos, las cuales se describen en la Tabla 13, y muestran que: (a) en todos los casos no recibieron ningún tipo de subsidio para la creación del negocio; (b) en todos los casos las empresarias son dueñas de su negocio, no se registraron casos en los que se presenten sociedades; (c) que de los locales en donde se realizaron las entrevista, cinco están ubicados en el distrito de Miraflores y cinco en el distrito de San Isidro;

Tabla 12

*Perfil de la Microempresaria del Sector Comercio en San Isidro y Miraflores*

N°	Pseudónimo	Residencia	Estado Civil	Edad	Número de Hijos Menores	Nivel de Instrucción	Responsabilidad en las Tareas del Hogar	Años de Experiencia en el Negocio	Giro del Negocio
1	Ocupada	San Isidro	Casada	63	0	Secundaria	Toda	3	Bodega
2	Alegre	La Victoria	Casada	53	0	Secundaria	Toda	30	Bazar
3	Preocupada	Villa María del Triunfo	Soltera	45	0	Técnico	Compartida	10	Bodega
4	Modesta	Chaclacayo	Casada	52	0	Secundaria	Toda	20	Ortopedia
5	Reservada	San Juan De Miraflores	Casada	61	0	Secundaria	Compartida	3	Venta de ropa
6	Joven	Miraflores	Soltera	25	0	Universitaria	Compartida	1	Bazar
7	Elegante	San Isidro	Casada	48	2	Secundaria	Compartida	10	Cafetería
8	Perseverante	Cercado de Lima	Casada	33	2	Secundaria	Compartida	12	Restaurante
9	Creativa	San Isidro	Casada	40	2	Secundaria	Toda	6	Sanguchería
10	Justa	San Isidro	Casada	52	0	Secundaria	Compartida	10	Joyería



(d) de los casos estudiados, todos los negocios cuentan con un solo local habilitado; (e) de los casos estudiados, en nueve casos los locales en los cuales se desarrolla el negocio no son propiedad de la dueña del negocio y un solo caso la dueña del negocio es propietaria del local; (f) los negocios con una antigüedad entre 1 a 10 años son los que predominan, seguidas de los que tiene una experiencia 11 a 20 años y de 21 a 30 años, se resalta que solo en un caso la experiencia de la empresaria en el negocio y la vida del negocio de la cual es dueña no coincide, el caso se corresponde con joven en donde ella heredo el negocio de su madre; (g) en 9 casos se tiene trabajadores con algún tipo de parentesco con la empresaria y en un caso no se presenta esta situación; (h) en siete casos se tiene trabajadoras mujeres y en tres casos no se presenta trabajadoras mujeres, en estos tres casos se resalta que el número total de empleados es uno y presenta parentesco con la empresaria.

#### **4.2.3 Estilos de liderazgo que predominan en las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores**

Se analizaron la presencia o ausencia de las características personales del liderazgo transformacional definidas por Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006) y de los comportamientos base del liderazgo transaccional definido por D'Alessio (2010), de acuerdo a Burns (1978), en diez mujeres microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores. Se realizaron entrevistas a las mujeres empresarias en los locales de los negocios durante la jornada laboral a través de una guía de entrevista desarrollada con preguntas orientadas a recabar información sobre cada una de las características personales del liderazgo transformacional y transaccional.

***Características Personales del Liderazgo Transaccional.*** Se analizaron los dos comportamientos base del liderazgo transaccional definidos por D'Alessio (2010), de acuerdo a Burns (1978): a) Recompensa contingente, la cual se realiza mediante intercambios

Tabla 13

*Perfil del negocio de la Microempresaria del Sector Comercio en San Isidro y Miraflores*

Seudónimo	Años del Negocio	Nro. de Locales	Ubicación de los Locales	Propiedad del Local	Propiedad del Negocio	Productos y Servicios del Negocio	Nro. de Trabajadores	Nro. de Trabajadoras Mujeres	Nro. de Trabajadores Hombres	Nro. de Trabajadores con Parentesco	Subsidio para la Creación del Negocio
Ocupada	3	1	San Isidro	No	Si	Golosinas y gaseosas.	2	1	1	1	No
Alegre	30	1	San Isidro	No	Si	Útiles de oficina, golosinas y gaseosas.	1	1	0	1	No
Preocupada	10	1	San Isidro	No	Si	Golosinas, gaseosas y abarrotes.	1	0	1	1	No
Modesta	20	1	Miraflores	No	Si	Productos ortopédicos.	1	0	1	1	No
Reservada	3	1	Miraflores	No	Si	Ropa y artesanía.	1	0	1	1	No
Joven	30	1	Miraflores	No	Si	Útiles de oficina, golosinas y gaseosas.	1	1	0	1	No
Elegante	10	1	Miraflores	Si	Si	Café, sandwiches, bebidas.	7	6	1	0	No
Perseverante	12	1	San Isidro	No	Si	Comida y bebidas.	9	4	5	3	No
Creativa	4	1	San Isidro	No	Si	Sandwiches y bebidas.	7	5	2	1	No
Justa	10	1	Miraflores	No	Si	Joyas de plata	3	2	1	1	No



recíprocos entre líder y seguidores de recompensas o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos; b) Administración por excepción, se da cuando el líder interviene, únicamente, para hacer correcciones en la conducta de los seguidores, que, por lo regular se da mediante críticas negativas (Lupano y Castro, 2008; Molero, Recio y Cuadrado, 2010; Rozo y Abaunza, 2010).

*Comportamiento Base: Recompensa Contingente.* Para la obtención de información referida a este comportamientos base se realizaron las siguientes preguntas: (a) ¿Das propinas, bonificaciones, u otros incentivos económicos a tus trabajadores a cambio de su trabajo?; (b) ¿Das días libres, permites que los trabajadores salgan antes de la jornada laboral o das permisos de ausencia laboral a cambio de su trabajo?, (c) ¿Das productos diversos a tus trabajadores, ya sea que estos provengan de tu negocio o de fuera de él, a cambio de su trabajo?; (d) ¿Organizas reuniones, eventos, o actividades para tus trabajadores a cambio de su trabajo?. La información requerida en las preguntas está en función a lo definido por D'Alessio (2010), de acuerdo a Burns (1978), quien expone los comportamientos relacionados a la Recompensa Contingente:

Según Bass y Avolio (1993) se refiere al comportamiento de liderazgo que se enfoca en el intercambio de recursos. Esto es, los líderes proveen soporte tangible o intangible, y recursos a sus seguidores por el intercambio de sus esfuerzos y desempeño. La recompensa contingente clarifica expectativas y ofrece reconocimiento cuando las metas logradas. (D'Alessio, 2010, pp. 61-62).

En la Tabla 14, se muestran los resultados: en las informantes no predomina el comportamiento base Recompensa Contingente. Por ejemplo, a una de las informantes se le preguntó ¿Das propinas, bonificaciones, u otros incentivos económicos a tus trabajadores a cambio de su trabajo? Ella respondió: “No, no se necesita dar propinas él tiene que trabajar porque así es, tiene que hacerlo” (Ocupada, p. 18). Otra informante, a la

Tabla 14

*Matriz de Característica Personal Compensadora*

Seudónimo	Presencia del Comportamiento Base de Recompensa Contingente	Formas de Recompensa por el Cumplimiento de un Objetivo o Meta	Giro del Negocio
Ocupada	No		Bodega
Alegre	No		Bazar
Preocupada	No		Bodega
Modesta	No		Ortopedia
Reservada	No		Venta de ropa
Joven	No		Bazar
Elegante	No		Cafetería
Perseverante	Si	Permitir a los trabajadores que se retiren antes de finalizar la jornada laboral si se cumplen las metas o entregarle un obsequio (bebidas o postres) a cambio de cumplir una meta.	Restaurante
Creativa	Si	Permitir a los trabajadores que se retiren antes de finalizar la jornada laboral si se cumplen las metas o entregarle un obsequio (bebidas o postres) a cambio de cumplir una meta.	Sanguchería
Justa	No		Joyería

misma pregunta, respondió: “No, los ingresos están bajos, además uno no va estar quitándole dinero al negocio pues” (Preocupada, p. 18).

Solo en dos informantes se identificaron conductas de recompensa. Por ejemplo, una de las informantes, a la pregunta ¿Das propinas, bonificaciones, u otros incentivos económicos a tus trabajadores a cambio de su trabajo?, ella respondió: “Si, les doy gratificación sabiendo que no les corresponde por ser microempresa” (Perseverante, p.18). A la pregunta ¿Organizas reuniones, eventos, o actividades para tus trabajadores a cambio de su trabajo? La misma informante respondió de la siguiente manera: “Si, alquilo cancha de fulbito, o me voy al cine con las chicas” (Perseverante, p.21). La otra informante, en la que también se identificaron conductas de recompensa, a la pregunta ¿Das días libres, permites que los trabajadores salgan antes de la jornada laboral o das permisos de ausencia laboral a cambio de su trabajo? Ella respondió de la siguiente manera: “Si, en oportunidades me piden salir temprano porque tienen un compromiso, pero me pagan quedándose otro día trabajando hasta más tarde o viniendo un día que no les toca” (Creativa, p.19) y a la pregunta ¿Das productos diversos a tus trabajadores, ya sea que estos provengan de tu negocio o de fuera de él, a cambio de su trabajo? Respondió ella misma “Si, un juguito a veces, cuando se portan bien y veo que se esfuerzan” (Creativa, p.20). En función a lo antes expuesto se observa que en las microempresarias no predomina: (a) que dan propinas, bonificaciones, u otros incentivos económicos a sus colaboradores a cambio de su trabajo; (b) que dan días libres, o permiten que los trabajadores salgan antes o se ausenten a cambio de su trabajo; (c) que dan productos, a sus colaboradores, de dentro o fuera de su negocio a cambio de su trabajo; y (d) que organizan reuniones, eventos o actividades para sus colaboradores a cambio de su trabajo. Lo cual está alineado con la definición del comportamiento base Recompensa Contingente, definido por Bass & Avolio (1993).

*Comportamiento base: Gerencia por la Excepción Activa.* Para la obtención de información referida a este comportamiento base se realizaron las siguientes preguntas: (a) ¿Tienes estándares bien definidos en tu negocio, escritos en un documento o memorizados por tu persona y que se lo hayas explicado a tus trabajadores al menos una vez?; (b) ¿Supervisas a tus trabajadores con respecto al cumplimiento de estos estándares?; (c) ¿Realizas tareas correctivas con respecto a estos estándares? La información requerida en las preguntas está en función a lo definido por D'Alessio (2010), de acuerdo a Burns (1978), quien expone los comportamientos relacionados a la Gerencia por la Excepción - Activa:

Según Bass y Avolio (1993) se refiere al monitoreo del desempeño y el tomar acciones correctivas cuando sean necesarias. El enfoque de la gerencia por excepción está en el establecimiento de estándares. Los líderes especifican los estándares y lo que constituyen un desempeño ineficaz, castigando a los seguidores que estén fuera del rendimiento estándar. Este estilo de liderazgo implica la supervisión para detectar los errores. (D'Alessio, 2010, pp. 61-62).

En la Tabla 15, se muestran los resultados con respecto a este comportamiento base. Así en las informantes no se identificó este tipo de comportamiento puesto que no se identificaron estándares claramente definidos por parte de la empresaria, no existen documentos en los cuales estén escritos los mismos ni tampoco se identificó que la empresaria los tenga memorizados y hayan sido publicados al menos una vez a sus trabajadores. En coherencia con lo antes expuesto no se identificó supervisión del cumplimiento de estándares definidos por la empresaria ni la ejecución de acciones correctivas por parte de la misma. Por ejemplo, a la pregunta ¿Tienes estándares bien definidos en tu negocio, escritos en un documento o memorizados por tu persona y que se lo hayas explicado a tus trabajadores al menos una vez? Se obtuvieron algunas de las siguientes respuestas: “No, no tenemos documentos aparte de la licencia y el talonario de boletas, él

sabe cuál es su trabajo y lo que tiene que hacer” (Ocupada, p.22), “No, no dice en ningún lado ni tampoco lo digo yo, cada una sabe, es criterio” (Alegre, p.22), y “No, nuestro negocio no tiene eso, es un bazar pequeño, solo somos dos” (Joven, p.22). En función a lo antes expuesto se observa que en las microempresarias no predomina: (a) que tengan estándares bien definidos de su negocio, escritos en un documento, o memorizados por ellas y explicados a sus colaboradores en al menos una oportunidad; (b) que supervisen a sus colaboradores para el cumplimiento de los estándares; y (c) que realicen tareas correctivas respecto al cumplimiento de los estándares. Lo cual está alineado con la definición del comportamiento base Gerencia por la Excepción Activa, definido por Bass & Avolio (1993).

Tabla 15

*Matriz de Característica Personal Sancionadora*

Seudónimo	Presencia del Comportamiento Base Gerencia por la Excepción Activa	Presencia de Estándares Bien Definidos por la Empresaria	Supervisión de la Empresaria Respecto al Cumplimiento de Estándares	Acciones Correctivas Sobre el Cumplimiento de los Estándares
Ocupada	No	No	No	No
Alegre	No	No	No	No
Preocupada	No	No	No	No
Modesta	No	No	No	No
Reservada	No	No	No	No
Joven	No	No	No	No
Elegante	No	No	No	No
Perseverante	No	No	No	No
Creativa	No	No	No	No
Justa	No	No	No	No

***Características Personales del Liderazgo Transformacional.*** Bracho & García

(2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), las características personales del líder transformacional son: (a) Carisma, (b) Creatividad, (c) Interactividad, (d) Visión, (e) Ética, (f) Orientación a las Personas, y (g) Coherencia.

*Característica Personal: Carisma.* Para la obtención de información referida a esta característica personal del liderazgo transformacional se realizaron las siguientes preguntas: (a) ¿Algún empleado te ha considerado un modelo a seguir?; (b) ¿Identificas nuevas oportunidades frente a las amenazas que se te presentan?; (c) ¿Tratas de salir del statu quo y modificas el medio ambiente?; (d) ¿Eres proactiva?; (e) ¿Estimulas la conciencia crítica de tus trabajadores? Cada una de las preguntas tiene una determinada información requerida que fue expresada en pregunta a los fines de presentar los resultados en este trabajo, ver Tabla 16. La información requerida en las preguntas está en función a lo definido por Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), quienes exponen las características personales del líder transformacional relacionadas a Carisma:

Bass y Avolio (2006, p. 21), indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza. Demostrando una conducta ética y moral.

Para los mismos autores, cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad, así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes

carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados estándares de actuación.

Según Bass y Riggio (2006, p. 6), el líder transformacional demuestra propiedades características de la proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la consciencia crítica en sus seguidores. Dicha consciencia se focaliza en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.

Asimismo, coincidiendo con lo mencionado, Conger y Riggio (2007, p. 2), señalan que el líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada que, a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos que sustentan el alcance de una visión compartida. (Bracho & García, 2015, pp. 194-197).

Tabla 16

*Matriz de las Preguntas de la Característica Personal Carisma*

Característica Personal	Pregunta Formulada en la Guía de Entrevista	Información Requerida Formulada en Pregunta y con la Finalidad de Presentar la Información
Carisma	¿Algún empleado te ha considerado un modelo a seguir?	¿Es considerada por sus empelados un modelo a seguir?
	¿Identificas nuevas oportunidades frente a las amenazas que se te presentan?	¿Identificas nuevas oportunidades frente a amenazas?
	¿Tratas de salir del statu quo y modificas el medio ambiente?	¿Tratas de salir del statu quo y modificas el medio ambiente?
	¿Eres proactiva?	¿Es proactiva?
	¿Estimulas la consciencia crítica de tus trabajadores?	¿Estimulas la consciencia crítica de sus trabajadores?



Los resultados se presentan en la Tabla 17: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) ocho de las informantes presentan todas las respuestas positivas y dos no presentan todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica. Por ejemplo, a la pregunta ¿Algún empleado te ha considerado un modelo a seguir? Se obtuvieron algunas de las siguientes respuestas: “Si, me dice que me admira, que soy muy trabajadora, que de donde saco tantas energías” (Ocupada, p. 25), “Si, me lo dicen muy seguido, que quieren seguir mi ejemplo” (Perseverante, p. 25), “Si, me dice que soy todo un ejemplo para la juventud, porque trabajo y estudio, que es muy complicado” (Joven, p. 25).

Tabla 17

*Matriz de Característica Personal Carisma*

Seudónimo	¿Es considerada por sus empleados un modelo a seguir?	¿Identificas nuevas oportunidades frente a amenazas?	¿Tratas de salir del statu quo y modificas el medio ambiente?	¿Es proactiva?	¿Estimulas la conciencia crítica de sus trabajadores?
Ocupada	Si	Si	Si	Si	No
Alegre	Si	Si	Si	Si	Si
Preocupada	Si	Si	Si	Si	Si
Modesta	No	Si	Si	Si	No
Reservada	Si	Si	Si	Si	Si
Joven	Si	Si	Si	Si	Si
Elegante	Si	Si	Si	Si	Si
Perseverante	Si	Si	Si	Si	Si
Creativa	Si	Si	Si	Si	Si
Justa	Si	Si	Si	Si	Si

A la pregunta ¿Estimulas la conciencia crítica de tus trabajadores? Se obtuvieron algunas de las siguientes respuestas: “Si, les pido que me digan todo lo que se les ocurre, y podemos mejorar; si algo no les parece, que también me lo digan” (Creativa, p. 29), “Si, siempre recibo ideas, algunos trabajadores, sobre todo las chicas, son muy creativas, siempre me dan ideas de cosas que podemos hacer” (Elegante, p. 29), y “Si, a veces cuando un cliente

se va sin comprar, conversamos de las razones por la cual no le pudimos vender” (Justa, p. 29). En función a lo antes expuesto se observa que en las microempresarias predomina: (a) que son consideradas como un modelo a seguir; (b) que identifican nuevas oportunidades frente amenazas; (c) que tratan de salir del statu quo y modifican el medio ambiente; (d) que son proactivas; y (e) que estimulan la conciencia crítica de sus trabajadores. Lo cual está alineado con la definición de la característica personal Carisma, definida por Bass & Avolio (2006).

*Característica Personal: Interactividad.* A partir de las entrevistas se encontró que gran parte de las entrevistadas dedican tiempo a la capacitación de sus colaboradores, los inscriben en cursos de capacitación, Para la obtención de información referida a esta característica personal del liderazgo transformacional se realizaron las siguientes preguntas: (a) ¿Buscas la formación y desarrollo de tus trabajadores?; (b) ¿Buscas la colaboración de todos tus trabajadores para resolver las problemáticas del negocio que se te presentan? Cada una de las preguntas tiene una determinada información requerida que fue expresada en pregunta a los fines de presentar los resultados en este trabajo, ver Tabla 18. La información requerida en las preguntas está en función a lo definido por Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), quienes exponen las características personales del líder transformacional relacionadas a Interactividad:

En opinión de Bass y Avolio (2006, p. 22), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

En este mismo sentido, Bass y Riggio (2006, p. 6), aseveran que los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización.

Del mismo modo, Conger y Riggio (2007, p. 2), agregan que para los líderes organizacionales verdaderos, la organización representa su entorno, y los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva. (Bracho & García, 2015, pp. 194-197).

Tabla 18

*Matriz de las Preguntas de la Característica Personal Interactividad*

Característica Personal	Pregunta Formulada en la Guía de Entrevista	Información Requerida Formulada en Pregunta y con la Finalidad de Presentar la Información
Interactividad	¿Buscas la formación y desarrollo de tus trabajadores?	¿Buscas la formación y desarrollo de sus trabajadores?
	¿Buscas la colaboración de todos tus trabajadores para resolver las problemáticas del negocio que se te presentan?	¿Buscas la colaboración de todos sus trabajadores?

Los Resultados se presentan en la Tabla 19: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; ocho de las informantes presentan todas las respuestas positivas y dos no presentan todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Por ejemplo, a la pregunta ¿Buscas la formación y desarrollo de tus trabajadores? Se obtuvieron algunas de las siguientes respuestas: “Si, como tengo mucha experiencia en esto, les enseño a diferenciar entre las calidades de joyas, algunas son de plata, otras parecen, pero no lo son, hay que saber y conocer” (Justa, p. 30),

“Si, por ejemplo, a uno lo enviamos a que tome un curso de preparación de empanadas” (Elegante, p. 30), y “Si, le digo como explicar sobre las chompas sobretodo, que los turistas preguntan mucho por el material, y hay que explicarles, eso les gusta” (Reservada, p.30).

Tabla 19

*Matriz de Característica Personal Interactividad*

Seudónimo	¿Busca la formación y desarrollo de sus trabajadores?	¿Busca la colaboración de todos sus trabajadores?
Ocupada	No	Si
Alegre	Si	Si
Preocupada	Si	Si
Modesta	Si	No
Reservada	Si	Si
Joven	Si	Si
Elegante	Si	Si
Perseverante	Si	Si
Creativa	Si	Si
Justa	Si	Si

Podemos resaltar que una de las informantes que trabaja con su hija menor respondió: “Si, algún día ella va manejar el negocio” (Alegre, p. 30), evidenciando la altísima importancia que tiene el aprendizaje de su hija, referente al manejo del negocio. Se identificó un gran predominio de esta característica. En función a lo antes expuesto se observa que en las microempresarias predomina: (a) que buscan la formación de sus colaboradores; y (b) que buscan la colaboración de sus colaboradores. Lo cual está alineado con la definición de la característica personal Interactividad, definida por Bass & Avolio (2006).

*Característica Personal: Creatividad.* Para la obtención de información referida a esta característica personal del liderazgo transformacional se realizaron las siguientes preguntas: (a) ¿Asumes riesgos e invitas a tus trabajadores a contribuir con nuevas ideas?; (b) ¿Estimulas la creatividad de tus trabajadores?; (c) ¿Qué tan importante para ti es el aprendizaje de tus trabajadores?; (d) ¿Qué innovaciones has desarrollado en tu negocio?; (e)

¿Qué sinergias has desarrollado en tu negocio? Cada una de las preguntas tiene una determinada información requerida que fue expresada en pregunta a los fines de presentar los resultados en este trabajo, ver Tabla 20. La información requerida en las preguntas está en función a lo definido por Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), quienes exponen las características personales del líder transformacional relacionadas a Creatividad:

Bass y Avolio (2006, p. 21), señalan que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.

También Bass y Riggio (2006, p. 6), agregan que el líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Dicho líder debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado. Un líder creativo no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.

Por otra parte, Conger y Riggio (2007, p. 2), coinciden con lo señalado, afirmando que, en la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado

como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos. (Bracho & García, 2015, pp. 194-197).

Tabla 20

*Matriz de las Preguntas de la Característica Personal Creatividad*

Característica Personal	Pregunta Formulada en la Guía de Entrevista	Información Requerida Formulada en Pregunta y con la Finalidad de Presentar la Información
Creatividad	¿Asumes riesgos e invitas a tus trabajadores a contribuir con nuevas ideas?	¿Asumes riesgos e invitas a tus trabajadores a contribuir con nuevas ideas?
	¿Estimulas la creatividad de tus trabajadores?	¿Estimulas la creatividad de tus trabajadores?
	¿Qué tan importante para ti es el aprendizaje de tus trabajadores?	¿Es importante para la empresaria el aprendizaje de sus trabajadores?
	¿Qué innovaciones has desarrollado en tu negocio?	¿Es innovadora?
	¿Qué sinergias has desarrollado en tu negocio?	¿Realiza sinergias en su negocio?

Los Resultados se presentan en la Tabla 21: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) tres de las informantes presentan todas las respuestas positivas y ocho no presentan todas las respuestas positivas, se resalta que las respuestas negativas son las relacionadas con la innovación y la aplicación de sinergias; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas.

Una de las informantes que demostró ser la de mayor creatividad, por estar en continua búsqueda de nuevos productos para vender en su sanguchería, nos comentó que

inclusive antes de irse a dormir no podía dejar de pensar en nuevos productos, combinaciones de jugos y sanguches para empezar a vender.

Tabla 21

*Matriz de Característica Personal Creatividad*

Seudónimo	¿Asumes riesgos e invitas a sus trabajadores a contribuir con nuevas ideas?	¿Estimulas la creatividad de sus trabajadores?	¿es importante para la empresaria el aprendizaje de sus trabajadores?	¿Es innovadora?	¿Realiza sinergias en su negocio?
Ocupada	Si	Si	Si	No	No
Alegre	Si	Si	Si	No	No
Preocupada	Si	Si	Si	No	No
Modesta	Si	Si	Si	No	No
Reservada	Si	Si	Si	No	No
Joven	Si	Si	Si	No	No
Elegante	Si	Si	Si	Si	Si
Perseverante	Si	Si	Si	Si	Si
Creativa	Si	Si	Si	Si	Si
Justa	Si	Si	Si	Si	No

Se le hizo las preguntas ¿Estimulas la creatividad de tus trabajadores? Ella respondió: “Si, les pido sugerencias muy seguido, me dan ideas de jugos, sanguches, sabores y presentación de todo en general” (Creativa, p. 33); ¿Qué innovaciones has desarrollado en tu negocio? Ella respondió: “Las cremoladas y algunas sanguches” (Creativa, p. 35); ¿Qué sinergias has desarrollado en tu negocio?, Respondió así: “Al planchero lo mando a apoyar en otras cosas cuando está libre, sobre todo limpieza” (Creativa, p. 36). En función a lo antes expuesto se observa que las microempresarias: (a) asumen riesgos e invitan a sus trabajadores a contribuir con nuevas ideas; (b) estimulan la creatividad de sus colaboradores; (c) le dan importancia al aprendizaje de sus colaboradores; (d) no predomina que sean innovadoras; y (e) no predomina que realicen sinergias en sus negocios. Lo cual está alineado, en mayor parte, con la definición de la característica personal Creatividad, definida por Bass & Avolio (2006).



*Característica Personal: Orientado a las Personas.* Para la obtención de información referida a esta característica personal del liderazgo transformacional se realizaron las siguientes preguntas: (a) ¿Te preocupas por las inquietudes, necesidades y requerimientos de tus trabajadores?; (b) ¿Le das seguimiento a los conflictos personales que presentan tus trabajadores?; (c) ¿Atiendes de forma oportuna y efectiva los requerimientos de tus trabajadores?; (d) ¿Estableces relaciones estrechas pero respetuosas con tus trabajadores? Cada una de las preguntas tiene una determinada información requerida que fue expresada en pregunta a los fines de presentar los resultados en este trabajo, ver Tabla 22. La información requerida en las preguntas está en función a lo definido por Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), quienes exponen las características personales del líder transformacional relacionadas a Orientado a las Personas:

Según Bass y Avolio (2006, p. 22), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

Confirmando lo mencionado, Velásquez (2006, p. 4), señala que la orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

Del mismo modo, Leithwood, Mascall y Strauss, Tiiu (2009, p. 81), agregan que, bajo la óptica del liderazgo transformacional, la mejor forma en la que una organización motiva y gestiona a sus empleados supone un activo importante a través del cual se pueden derivar ganancias competitivas. (Bracho & García, 2015, pp. 194-197).

Tabla 22

*Matriz de Característica Personal Orientado a las Personas*

Característica Personal	Pregunta Formulada en la Guía de Entrevista	Información Requerida Formulada en Pregunta y con la Finalidad de Presentar la Información
Orientado a las personas	¿Te preocupas por las inquietudes, necesidades y requerimientos de tus trabajadores?	¿Le preocupa las inquietudes, necesidades y requerimientos de tus trabajadores?
	¿Le das seguimiento a los conflictos personales que presentan tus trabajadores?	¿Le da seguimiento a los conflictos personales que presentan sus trabajadores?
	¿Atiendes de forma oportuna y efectiva los requerimientos de tus trabajadores?	¿Atiendes de forma oportuna y efectiva los requerimientos de sus trabajadores?
	¿Estableces relaciones estrechas pero respetuosas con tus trabajadores?	¿Estableces relaciones estrechas pero respetuosas con sus trabajadores?

Los Resultados se presentan en la Tabla 23: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) nueve de las informantes presentan todas las respuestas positivas y una no presenta todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Por ejemplo, a las preguntas ¿Te preocupas por las inquietudes, necesidades y requerimientos de tus trabajadores? Se obtuvo la respuesta: “Si, sino me preocupo, luego empiezan a faltar y yo ni enterada me doy” (Elegante, p. 37), a la pregunta ¿Le das seguimiento a los conflictos personales que presentan tus trabajadores? Se obtuvo la respuesta: “Si, me importa mucho que estén concentrados, que no estén pensando

en otras cosas, el cliente se da cuenta, porque la atención no es la misma” (Creativa, p. 38), de misma manera, a la pregunta ¿Atiendes de forma oportuna y efectiva los requerimientos de tus trabajadores? Una de las informantes respondió: “Si, si me demoro mucho puede que sea ya muy tarde, por eso los apoyo tan rápido como puedo” (Justa, p. 39). En función a lo antes expuesto se observa que en las microempresarias predomina: (a) que les preocupa las inquietudes, necesidades y requerimientos de sus colaboradores; (b) que le dan seguimiento a los conflictos personales que presentan sus trabajadores; (c) que atienden de forma oportuna y efectiva los requerimientos de sus trabajadores; y (d) que establecen relaciones estrechas pero respetuosas con sus trabajadores. Lo cual está alineado con la definición de la característica personal Orientado a las Personas, definida por Bass & Avolio (2006).

Tabla 23

*Matriz de Característica Personal Orientado a las Personas*

Seudónimo	¿Le preocupa las inquietudes, necesidades y requerimientos de tus trabajadores?	¿Le da seguimiento a los conflictos personales que presentan sus trabajadores?	¿Atiendes de forma oportuna y efectiva los requerimientos de sus trabajadores?	¿Estableces relaciones estrechas pero respetuosas con sus trabajadores?
Ocupada	Si	Si	Si	Si
Alegre	Si	Si	Si	Si
Preocupada	Si	Si	Si	Si
Modesta	Si	Si	Si	Si
Reservada	Si	Si	Si	Si
Joven	Si	Si	Si	Si
Elegante	Si	No	No	No
Perseverante	Si	Si	Si	Si
Creativa	Si	Si	Si	Si
Justa	Si	Si	Si	Si

*Característica Personal: Coherencia.* Para la obtención de información referida a esta característica personal del liderazgo transformacional se realizaron las siguientes preguntas: (a) ¿En tu negocio haces lo que piensas y dices?; (b) ¿Has cambiado alguna vez una idea ya sea porque le propusieron una mejor o porque pudiste observar a medida que pasa el tiempo que otra idea es mejor para transformar tu negocio? Cada una de las preguntas tiene una

determinada información requerida que fue expresada en pregunta a los fines de presentar los resultados en este trabajo, ver Tabla 24. La información requerida en las preguntas está en función a lo definido por Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), quienes exponen las características personales del líder transformacional relacionadas a Coherencia:

Bass y Avolio (2006, p. 22), señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

Agrega Velásquez (2006, p.4), que el líder transformacional en su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización. Explica que, ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformacionales demuestran una coherencia y firmeza lo cual inspira confianza y compromiso a los grupos de interés.

Al mismo tiempo, Leithwood, Mascall y Strauss, Tiiu (2009, p. 81), agregan que los líderes transformacionales muestran elevada capacidad para adaptarse, así como reorientar su acción directiva en función de un entorno cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia entre los grupos de personas a su cargo. Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la visión; incluso, los valores de la organización. Dicha coherencia les lleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración, así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito en la estrategia empresarial; por lo cual este líder mantiene la armonía entre lo que piensa,

dice y hace; es decir, entre el pensamiento, la palabra y la acción. (Bracho & García, 2015, pp. 194-197).

Tabla 24

*Matriz de Característica Personal Coherencia*

Característica Personal	Pregunta Formulada en la Guía de Entrevista	Información Requerida Formulada en Pregunta y con la Finalidad de Presentar la Información
Coherencia	¿En tu negocio haces lo que piensas y dices?	¿En su negocio haces lo que piensas y dices?
	¿Has cambiado alguna vez una idea ya sea porque le propusieron una mejor o porque pudiste observar a medida que pasa el tiempo que otra idea es mejor para transformar tu negocio?	¿Es Flexible para reformular sus ideas?

Los Resultados se presentan en la Tabla 25: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) nueve de las informantes presentan todas las respuestas positivas y una no presenta todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Por ejemplo, a la pregunta ¿En tu negocio haces lo que piensas y dices? Una informante respondió: “Sí, siempre la verdad, en este negocio la honestidad es uno de los valores más importantes” (Justa, p. 41). A la misma pregunta, otra informante respondió: “Sí, eso sí, valoro mucho la palabra” (Elegante, p. 41).

También se realizó la pregunta ¿Has cambiado alguna vez una idea ya sea porque le propusieron una mejor o porque pudiste observar a medida que pasa el tiempo que otra idea es mejor para transformar tu negocio? Una de las informantes respondió: “Sí, una vez me dijeron que si hago recargas de teléfono iba vender más, no creía, pero tenían razón, porque vienen los clientes hacen recargar y a veces se llevan unas galletas o algo más, ahora me dicen que ponga un teléfono público también” (Ocupada, p. 42). En función a lo antes expuesto se observa que en las microempresarias predomina: (a) que hacen lo que piensan y

dicen; y (b) que son flexibles para reformular sus ideas. Lo cual está alineado con la definición de la característica personal Coherencia, definida por Bass & Avolio (2006).

Tabla 25

*Matriz de Característica Personal Coherencia*

Seudónimo	¿En su negocio haces lo que piensas y dices?	¿Es Flexible para reformular sus ideas?
Ocupada	Si	Si
Alegre	Si	Si
Preocupada	Si	Si
Modesta	Si	Si
Reservada	Si	Si
Joven	Si	No
Elegante	Si	Si
Perseverante	Si	Si
Creativa	Si	Si
Justa	Si	Si

*Característica Personal: Ética.* Para la obtención de información referida a esta característica personal del liderazgo transformacional se realizaron las siguientes preguntas: (a) ¿Actúas de forma correcta, apegándote a los valores y de forma constante?; (b) ¿Tu estándar moral y ético lo cumples por propia voluntad o por una imposición del medio? Cada una de las preguntas tiene una determinada información requerida que fue expresada en pregunta a los fines de presentar los resultados en este trabajo, ver Tabla 26. La información requerida en las preguntas está en función a lo definido por Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), quienes exponen las características personales del líder transformacional relacionadas a Ética:

Bass y Avolio (2006, p. 22), señala que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

Aseveran Riggio y Reichard (2008, p. 174), que el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad. En esta misma temática, Riggio y Lee (2007, p. 424), agregan que la ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente. (Bracho & García, 2015, pp. 194-197).

Tabla 26

*Matriz de Característica Personal Ética*

Característica Personal	Pregunta Formulada en la Guía de Entrevista	Información Requerida Formulada en Pregunta y con la Finalidad de Presentar la Información
Ética	¿Actúas de forma correcta, apegándote a los valores y de forma constante?	¿Es ética?
	¿Tu estándar moral y ético lo cumples por propia voluntad o por una imposición del medio?	¿Los estándares moral y ético lo cumples por propia voluntad?

Los Resultados se presentan en la Tabla 27: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) todas las informantes presentan todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Ante la pregunta ¿Actúas de forma correcta, apegándote a los valores y de forma constante? Podemos resaltar las siguientes respuestas de las informantes: “Si, mis clientes saben que siempre les digo la verdad, si es plata les digo, si no lo es también. A veces llegan molestos, porque les vendieron algo en otro lugar, y no es lo que les dijeron que era; acá nosotros siempre decimos



la verdad” (Justa, p. 43), “Si, honestidad, sobre todo, los productos que vendo tienen que ser de calidad, las personas que vienen tienen problemas de salud y quieren mejorar su vida” (Modesta, p. 43), y “Si, todo el tiempo, los valores son la base de todo” (Creativa, p. 43).

Tabla 27

*Matriz de Característica Personal Ética*

Seudónimo	¿Es ética?	¿Los estándares moral y ético los cumples por propia voluntad?
Ocupada	Si	Si
Alegre	Si	Si
Preocupada	Si	Si
Modesta	Si	Si
Reservada	Si	Si
Joven	Si	Si
Elegante	Si	Si
Perseverante	Si	Si
Creativa	Si	Si
Justa	Si	Si

Ante la pregunta ¿Tu estándar moral y ético lo cumples por propia voluntad o por una imposición del medio? Se obtuvieron las siguientes respuestas “Si lo cumplo, por voluntad propia, nadie me dice que hacer” (Creativa, p. 44), “Propia voluntad, si no lo hago mi conciencia no me dejaría vivir tranquila” (Joven, p. 44), y “Por voluntad propia, así me educaron” (Preocupada, p. 44). En función a lo antes expuesto se observa que en las microempresarias predomina: (a) que actúan de forma correcta, apegándose a los valores y de forma constante; y (b) que cumplen su estándar moral y ético por propia voluntad. Lo cual está alineado con la definición de la característica personal Ética, definida por Bass & Avolio (2006).

*Característica Personal: Visión.* Para la obtención de información referida a esta característica personal del liderazgo transformacional se realizaron las siguientes preguntas: (a) ¿Cómo ves tu negocio de acá a cinco años?; (b) ¿Tus trabajadores están identificados con

la visión del negocio?; (c) ¿Los trabajadores comparten los valores sobre los cuales se fundamenta la visión del negocio? Cada una de las preguntas tiene una determinada información requerida que fue expresada en pregunta a los fines de presentar los resultados en este trabajo, ver Tabla 28. La información requerida en las preguntas está en función a lo definido por Bracho & García (2015), de acuerdo a Bass & Avolio (2006), quienes exponen las características personales del líder transformacional relacionadas a Visión:

Para Bass y Avolio (2006, p. 22), implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades. Por su parte, Bass y Riggio (2006, p. 6), indican que el líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder.

En el criterio de Conger y Riggio (2007, p. 2), el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da por cuanto los seguidores se identifican con el líder, así como con la visión, objetivos y valores organizacionales. Por ello, el líder debe tener la cualidad de informar, guiar, y orientar al seguidor para que éste se identifique con los valores impulsores del logro de la visión organizacional. Dicho líder debe tener la capacidad de generar ideas

compartidas, fomentar el espíritu colaborativo, concretando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. (Bracho & García, 2015, pp. 194-197).

Tabla 28

*Matriz de Característica Personal Visión*

Característica Personal	Pregunta Formulada en la Guía de Entrevista	Información Requerida Formulada en Pregunta y con la Finalidad de Presentar la Información
	¿Cómo ves tu negocio de acá a 5 años?	¿Tiene visión?
Visión	¿Tus trabajadores están identificados con la visión del negocio?	¿Sus trabajadores están identificados con su visión?
	¿Los trabajadores comparten los valores sobre los cuales se fundamenta la visión del negocio?	¿Los trabajadores comparten los valores sobre los cuales se fundamenta su visión?

Los Resultados se presentan en la Tabla 29: (a) en cuatro de las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) tres de las informantes presentan todas las respuestas positivas y siete no presentan todas las respuestas positivas; (c) seis de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Se les preguntó a las informantes ¿Cómo ves tu negocio de acá a cinco años? Y se obtuvieron las siguientes respuestas: “Igual, yo atendiendo manteniendo el negocio” (Ocupada, p. 45), “Creo que lo vamos a cerrar” (Alegre, p. 45), “Quizás lo cerremos si mi papa empeora” (Preocupada, p. 45), “Igualito atendiendo” (Modesta, p.45), “Está mal la situación, muy poco turismo” (Justa, p. 45). No se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica. Es más, se evidenció bastante falta de visión por parte de las informantes, incluso algunas de ellas sugirieron el cierre del negocio debido a un bajo nivel de ventas o problemas personales.

La falta de visión explica el porqué de que muchas microempresas no se desarrollan y logran salir de esta etapa incipiente del negocio.

Tabla 29

*Matriz de Característica Personal Visión*

Seudónimo	¿Tiene visión?	¿Sus trabajadores están identificados con su visión?	¿Los trabajadores comparten los valores sobre los cuales se fundamenta su visión?
Ocupada	No	No	No
Alegre	No	No	No
Preocupada	No	No	No
Modesta	No	No	No
Reservada	Si	Si	Si
Joven	No	No	No
Elegante	Si	Si	Si
Perseverante	Si	Si	Si
Creativa	Si	Si	Si
Justa	No	No	No

En la Tabla 30 se presenta el resultado del análisis de las siete características realizado en las diez informantes, a partir de la cual se tiene los siguientes resultados: (a) en cuatro de las informantes se identificó al menos una respuesta positiva en cada una de las siete características personales analizadas; (b) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva en cada una de seis características personales analizadas (Carisma, Interactividad, Creatividad, Orientado a las personas, Ética, coherencia), (c) la única característica personal que no presenta al menos una repuesta positiva en todas las informantes es la Visión. En función a lo antes expuesto se observa que en las microempresarias no predomina: (a) que tengan visión de su negocio; (b) que sus colaboradores compartan su visión; y (c) que sus trabajadores compartan los valores en los que se sustenta su visión. Lo cual está alineado con la definición de la característica personal Visión, definida por Bass & Avolio (2006).

Tabla 30

*Matriz de Característica Personal Transformacional*

Característica Personal	Pregunta	Ocupada	Alegre	Preocupada	Modesta	Reservada	Joven	Elegante	Perseverante	Creativa	Justa
Carisma	¿Es considerada por sus empleados un modelo a seguir?	Sí	Si	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿Identificas nuevas oportunidades frente a amenazas?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿Tratas de salir del statu quo y modificas el medio ambiente?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿Es proactiva?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Interactividad	¿Estimulas la conciencia crítica de sus trabajadores?	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿Buscas la formación y desarrollo de sus trabajadores?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿Buscas la colaboración de todos sus trabajadores?	Si	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Creatividad	¿Asumes riesgos e invitas a sus trabajadores a contribuir con nuevas ideas?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿Estimulas la creatividad de sus trabajadores?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿es importante para la empresaria el aprendizaje de sus trabajadores?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿Es innovadora?	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Si
Orientado a las Personas	¿Realiza sinergias en su negocio?	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No
	¿Le preocupa las inquietudes, necesidades y requerimientos de tus trabajadores?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿Le da seguimiento a los conflictos personales que presentan sus trabajadores?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
	¿Atiendes de forma oportuna y efectiva los requerimientos de sus trabajadores?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Coherencia	¿Estableces relaciones estrechas pero respetuosas con sus trabajadores?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Si	Si	Si
	¿En su negocio haces lo que piensas y dices?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	Si	Si
Ética	¿Es Flexible para reformular sus ideas?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Si	Si	Si	Si
	¿Es ética?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿Los estándares moral y ético lo cumples por propia voluntad?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Visión	¿Tiene visión?	No	No	No	No	Si	No	Si	Si	Si	No
	¿Sus trabajadores están identificados con su visión?	No	No	No	No	Si	No	Si	Si	Si	No
	¿Los trabajadores comparten los valores sobre los cuales se fundamenta su visión?	No	No	No	No	Si	No	Si	Si	Si	No

### 4.3 Análisis Transversal de los Casos

Se examinó la información de diversas maneras, a fin de identificar relaciones en la información de las entrevistas y derivar conclusiones. Este análisis nos permite identificar patrones en las microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores. A continuación, mostramos algunos de los patrones que se evidenciaron de la examinación exhaustiva de la información recolectada:

De acuerdo a la Tabla 31, se evidencia que las informantes “Perseverante” y “Creativa”, las mismas que tienen mayor Presencia de Características Personales del Liderazgo Transformacional, tienen además la mayor Presencia de Comportamientos Base del Liderazgo Transaccional. Lo cual indica que, a mayor Presencia de Características Personales del Liderazgo Transformacional se desarrollan también Comportamientos Base del Liderazgo Transaccional. Aplican el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional en la dirección de sus negocios.

Se corrobora lo sostenido por Bass y Avolio, quienes desarrollaron el modelo de liderazgo de rango completo, que incluye componentes del liderazgo transformacional y del transaccional que conforma un todo, que brinda como resultados la satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo extra para el logro de objetivos compartidos, la eficacia y la efectividad organizacional (Mendoza & Ortiz, 2006).

De acuerdo a la Tabla 32, se evidencia que las informantes “Perseverante” y “Creativa”, las mismas que tienen mayor Presencia de Características Personales del Liderazgo Transformacional, tienen además la mayor cantidad de trabajadores (nueve y siete respectivamente). Lo cual indica que, a mayor cantidad de trabajadores, el liderazgo de las microempresarias requiere mayor Presencia de Características Personales del Liderazgo Transformacional.

Tabla 31

*Matriz de Estilo de Liderazgo Transformacional y Transaccional*

Seudónimo	Presencia de Características Personales del Liderazgo Transformacional %	Presencia de Comportamientos Base del Liderazgo Transaccional %
Ocupada	70	0
Alegre	78	0
Preocupada	78	0
Modesta	65	0
Reservada	91	0
Joven	74	0
Elegante	87	0
Perseverante	100	50
Creativa	100	50
Justa	83	0

Tabla 32

*Matriz de Número de Trabajadores*

Seudónimo	Presencia de Características Personales del Liderazgo Transformacional %	Número de Trabajadores
Ocupada	70	2
Alegre	78	1
Preocupada	78	1
Modesta	65	1
Reservada	91	1
Joven	74	1
Elegante	87	7
Perseverante	100	9
Creativa	100	7
Justa	83	3



De acuerdo a la Tabla 33, se evidencia que las informantes “Perseverante” y “Creativa”, las mismas que tienen mayor Presencia de Comportamientos Base del Liderazgo Transaccional, tienen además la mayor cantidad de trabajadores hombres (cinco y dos respectivamente). Lo cual indica que, a mayor cantidad de trabajadores hombres, el liderazgo de las microempresarias requiere mayor Presencia de Comportamientos Base del Liderazgo Transaccional.

Tabla 33

*Matriz de Número de Trabajadores Hombres*

Seudónimo	Presencia de Comportamientos Base del Liderazgo Transaccional %	Número de Trabajadores Hombres
Ocupada	0	1
Alegre	0	0
Preocupada	0	1
Modesta	0	1
Reservada	0	1
Joven	0	0
Elegante	0	1
Perseverante	50	5
Creativa	50	2
Justa	0	1

De acuerdo a la Tabla 34, se evidencia que las informantes “Preocupada” y “Joven”, tienen Estado Civil Soltera, no tienen Hijos Menores de Edad y tienen Responsabilidad del Hogar Compartida; han alcanzado un Nivel de Instrucción superior al del resto de informantes (Técnico y Universitario respectivamente). Lo cual indica que el ser solteras, no tener hijos menores de edad, y tener la responsabilidad en el hogar compartida han contribuido con la obtención de un nivel de instrucción superior al del resto de las informantes.

Tabla 34

*Matriz de La Responsabilidad del Hogar*

Seudónimo	Estado Civil	Hijos Menores de Edad	Nivel de Instrucción	Responsabilidad del Hogar
Ocupada	Casada	0	Secundaria	Toda
Alegre	Casada	0	Secundaria	Toda
Preocupada	Soltera	0	Técnico	Compartida
Modesta	Casada	0	Secundaria	Toda
Reservada	Casada	0	Secundaria	Compartida
Joven	Soltera	0	Universitario	Compartida
Elegante	Casada	2	Secundaria	Compartida
Perseverante	Casada	2	Secundaria	Compartida
Creativa	Casada	2	Secundaria	Toda
Justa	Casada	0	Secundaria	Compartida

De acuerdo a la Tabla 35, se evidencia que las informantes “Elegante”, “Perseverante” y “Creativa”, tienen Estado Civil Casada, cada una de ellas tiene dos hijos menores de edad, y si tienen una Visión de sus negocios. Lo cual indica que el estar casadas y tener hijos menores de edad está relacionado con la proyección del negocio (Visión).

Tabla 35

*Matriz de La Visión*

Seudónimo	Estado civil	Hijos Menores de Edad	¿Tiene Visión?
Ocupada	Casada	0	No
Alegre	Casada	0	No
Preocupada	Soltera	0	No
Modesta	Casada	0	No
Reservada	Casada	0	Si
Joven	Soltera	0	No
Elegante	Casada	2	Si
Perseverante	Casada	2	Si
Creativa	Casada	2	Si
Justa	Casada	0	No

#### 4.4 Resumen

En lo que respecta al perfil de las informantes se analizaron ocho variables: (a) distrito de residencia, se observa que predominan como distritos de residencia, San Isidro (40%); (b) estado civil, predomina la situación de Casada (80%), seguido de Soltera (20%), no había casos de Viudas entre las informantes que se logró contactar para aplicarles la guía de entrevista; (c) edad, donde predomina el grupo etéreo de 41 a 55 años (50.0%), seguido del grupo etéreo de 25 a 40 años (30.0%) y en tercer lugar por el de 56 a 64 de años (20.0%), el promedio de edad e las mujeres entrevistadas es 47 años, la informante de mayor edad, fue de 63 años y la informante de menor edad es de 25 años; (d) cantidad de hijos menores, se resalta que se definió a los hijos menores de 14 años como hijos menores, donde se observa que las microempresarias no tienen hijos (70.0%), por lo que disponen de mayor tiempo para dedicarse a las actividades de sus negocios, debido a que no tienen la responsabilidad del cuidado de niños, y en las informantes que tiene hijos menores (30.0%) el número de hijos es de dos; (e) nivel de instrucción, donde predomina el nivel secundario (80.0%); seguido de superior universitaria (10.0%) con estudios en administración de empresa y el superior no universitaria (10.0%), no se encontró casos de microempresarias sin nivel de instrucción ni tampoco con estudios de nivel primaria; (f) responsabilidad en las tareas del hogar, donde las microempresarias reconocen que comparten esta responsabilidad (60.0%) y cuatro microempresaria son responsable únicas de las tareas del hogar (40.0%); (g) experiencia en el negocio, donde el las microempresarias con experiencias en el negocio entre 1 a 10 años son las que predominan (70.0%), seguidas de las que tiene una experiencia en el negocio de 11 a 20 años (20.0%) y en tercer lugar se encuentran las que tienen una experiencia en el negocio de 21 a 30 años (10.0%), la experiencia promedio de las empresarias en el negocio es de 11 años, siendo 30 años la mayor y 1 año la menor; (h) giro del negocio, que comprende a la

bodega (20.0%), bazar (20.0%), venta de ropa (10.0%), sanguchería (10.0%), restaurante (10.0%), joyería (10.0%), cafetería (10.0%), y ortopedia (10.0%).

El perfil del negocio de las informantes fue analizado mediante once variables estudiadas en diez casos y muestran que: (a) el 100% de los casos no recibieron ningún tipo de subsidio para la creación del negocio; (b) el 100% de los casos las empresarias son dueñas de su negocio, no se registraron casos en los que se presenten sociedades; (c) que de los locales en donde se realizaron las entrevistas, cinco están ubicados en el distrito de Miraflores y cinco en el distrito de San Isidro; (d) de los casos estudiados, el 100% de los negocios cuenta con un solo local habilitado; (e) de los casos estudiados, en nueve los locales en los cuales se desarrolla el negocio no son propiedad de la dueña del negocio (90.0%) y un solo caso la dueña del negocio es propietaria del local (10.0%); (f) los negocios con una antigüedad entre 1 a 10 años son los que predominan (60.0%), seguidas de los que tienen una experiencia 11 a 20 años (20.0%) y de 21 a 30 años (20.0%), se resalta que solo en un caso las experiencias de las empresarias en el negocio y la vida del negocio en las cuales son dueñas no coinciden, el caso se corresponde con joven en donde ella heredó el negocio de su madre; (g) en nueve casos se tienen trabajadores con algún tipo de parentesco con la empresaria (90.0%) y en un caso no se presenta esta situación (10.0%); (h) en siete casos se tienen trabajadoras mujeres (70.0%) y en tres casos no se presentan trabajadoras mujeres (30.0%), en estos tres casos se resalta que el número total de empleados es uno y presenta parentesco con la empresaria.

Con respecto al liderazgo transaccional se analizaron dos compartimentos bases característicos de este tipo de liderazgo y se obtuvieron los siguientes resultados; (a) Recompensa Contingente, en las informantes no predomina el comportamiento base Recompensa Contingente, solo en dos informantes se identificaron conductas de recompensa, las formas de recompensa por el cumplimiento de una meta que se identificaron en las dos

informantes fueron las mismas para los dos casos, permitir a los trabajadores que se retiren antes de finalizar la jornada laboral si se cumplen las metas y entregarle un obsequio (bebidas o postres) a cambio de cumplir una meta, se resalta que el giro de los negocio en el cual se identificaron estos tipos de recompensa pertenecen al rubro de gastronomía en donde los horarios de máxima afluencia de público son bien marcados y es muy habitual la existencia de estas recompensas; (b) Gerencia por la excepción activa, en las informaste no se identificó este comportamiento base, no se identificaron estándares claramente definidos por parte de la empresaria, no existen documentos en los cuales estén escritos los mismos ni tampoco se identificó que la empresaria los tenga memorizados y hayan sido publicados al menos una vez a sus trabajadores. En coherencia con lo antes expuesto no se identificó supervisión del cumplimiento de sanadores definidos por la empresaria ni la ejecución de acciones correctivas por parte de la misma.

Con respecto al liderazgo transformacional se analizaron siete características personales de este tipo de liderazgo y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Carisma; (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) ocho de las informantes presentan todas las respuestas positivas y dos no presentan todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

2. Interactividad: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) ocho de las informantes presentan todas las respuestas positivas y dos no presentan todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

3      Creatividad: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) tres de las informantes presentan todas las respuestas positivas y ocho no presentan todas las respuestas positivas, se resalta que las respuestas negativas son las relacionadas con la innovación y la aplicación de sinergias; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

4      Orientado a las personas: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) nueve de las informantes presentan todas las respuestas positivas y una no presenta todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

5      Coherencia: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) nueve de las informantes presentan todas las respuestas positivas y una no presenta todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

6      Ética: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) todas las informantes presentan todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presentan todas las respuestas negativas. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

7      Visión: (a) en cuatro de las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) tres de las informantes presentan todas las respuestas positivas y siete no presentan todas las respuestas positivas; (c) seis de las informantes presentan todas las respuestas negativas. No se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

En cuatro de las informantes se identificó al menos una respuesta positiva en cada una de las siete características personales analizadas, en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva en cada una de seis características personales analizadas (Carisma, Interactividad, Creatividad, Orientado a las Personas, Ética, Coherencia), la única característica personal que no presenta al menos una repuesta positiva en todas las informantes es la Visión. Se identificó un gran predominio de presencia de características personales del liderazgo transformacional en las informantes.

De acuerdo al Análisis Transversal de los Casos, se evidenció que a mayor Presencia de Características Personales del Liderazgo Transformacional se desarrollan también Comportamientos Base del Liderazgo Transaccional. Que, a mayor cantidad de trabajadores, el liderazgo de las microempresarias requiere mayor Presencia de Características Personales del Liderazgo Transformacional. Que, a mayor cantidad de trabajadores hombres, el liderazgo de las microempresarias requiere mayor Presencia de Comportamientos Base del Liderazgo Transaccional. Que el ser solteras, no tener hijos menores de edad, y tener la responsabilidad en el hogar compartida han contribuido con la obtención de un nivel de instrucción superior al del resto de las microempresarias. Así mismo, que el estar casadas y tener hijos menores de edad está relacionado con la proyección del negocio (Visión).



## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones, contribuciones y recomendaciones en los ámbitos teórico y práctico, que corresponden al estudio realizado a diez microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores.

De esta manera, los resultados obtenidos han permitido alcanzar los objetivos de la investigación y se ha logrado responder las preguntas de la investigación, a pesar de la complejidad de la realidad de las actividades de las microempresas del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores.

### 5.1 Conclusiones

El estudio de caso abarcó el Liderazgo de las Microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores que ha permitido responder las preguntas de investigación, que se presentan en los subtítulos siguientes:

#### **Perfil de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores**

En lo que respecta al perfil de las informantes se analizaron ocho variables: (a) distrito de residencia, se observa que predominan como distritos de residencia, San Isidro (40%); (b) estado civil, predomina la situación de Casada (80%), seguido de Soltera (20%), no había casos de viudas entre las informantes que se logró contactar para aplicarles la guía de entrevista; (c) edad, donde predomina el grupo etéreo de 41 a 55 años (50.0%), seguido del grupo etéreo de 25 a 40 años (30.0%) y en tercer lugar por el de 56 a 64 de años (20.0%), el promedio de edad e las mujeres entrevistadas es 47 años, la informante de mayor edad, fue de 63 años y la informante de menor edad es de 25 años; (d) cantidad de hijos menores, se resalta que se definió a los hijos menores de 14 años como hijos menores, donde se observa que las microempresarias no tienen hijos (70.0%), por lo que disponen de mayor tiempo para dedicarse a las actividades de sus negocios, debido a que no tienen la responsabilidad del

cuidado de niños, y en las informantes que tiene hijos menores (30.0%) el número de hijos es de dos; (e) nivel de instrucción, donde predomina el nivel secundario (80.0%); seguido de superior universitaria (10.0%) con estudios en administración de empresa y el superior no universitaria (10.0%), no se encontró casos de microempresarias sin nivel de instrucción ni tampoco con estudios de nivel primaria; (f) responsabilidad en las tareas del hogar, donde las microempresarias reconocen que comparten esta responsabilidad (60.0%) y cuatro microempresaria son responsable únicas de las tareas del hogar (40.0%); (g) experiencia en el negocio, donde el las microempresarias con experiencias en el negocio entre 1 a 10 años son las que predominan (70.0%), seguidas de las que tiene una experiencia en el negocio de 11 a 20 años (20.0%) y en tercer lugar se encuentran las que tienen una experiencia en el negocio de 21 a 30 años (10.0%), la experiencia promedio de las empresarias en el negocio es de 11 años, siendo 30 años la mayor y 1 año la menor; (h) giro del negocio, que comprende a la bodega (20.0%), bazar (20.0%), venta de ropa (10.0%), sanguchería (10.0%), restaurante (10.0%), joyería (10.0%), cafetería (10.0%), y ortopedia (10.0%).

### **Perfil del negocio de la microempresaria del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores**

El perfil del negocio de las informantes fue analizado mediante once variables estudiadas en diez casos y muestran que: (a) el 100% de los casos no recibieron ningún tipo de subsidio para la creación del negocio; (b) el 100% de los casos las empresarias son dueñas de su negocio, no se registraron casos en los que se presenten sociedades; (c) que de los locales en donde se realizaron las entrevista, cinco están ubicados en el distrito de Miraflores y cinco en el distrito de San Isidro; (d) de los casos estudiados, el 100% de los negocios cuenta con un solo local habilitado; (e) de los casos estudiados, en nueve los locales en los cuales se desarrolla el negocio no son propiedad de la dueña del negocio (90.0%) y en un solo caso la dueña del negocio es propietaria del local (10.0%); (f) los negocios con una

antigüedad entre 1 a 10 años son los que predominan (60.0%), seguidas de los que tiene una experiencia 11 a 20 años (20.0%) y de 21 a 30 años (20.0%), se resalta que solo en un caso la experiencias de las empresarias en el negocio y la vida del negocios en las cuales son dueñas no coinciden, el caso se corresponde con joven en donde ella heredo el negocio de su madre; (g) en nueve casos se tiene trabajadores con algún tipo de parentesco con la empresaria (90.0%) y en un casos no se presenta esta situación (10.0%); (h) en siete casos se tiene trabajadoras mujeres (70.0%) y en tres casos no se presenta trabajadoras mujeres (30.0%), en estos tres casos se resalta que el número total de empleados es uno y presenta parentesco con la empresaria.

### **Características personales de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores**

Con respecto al liderazgo transaccional se analizaron dos compartimentos bases característicos de este tipo de liderazgo y se obtuvieron los siguientes resultados; (a) recompensa contingente, en las informaste no predomina el comportamiento base Recompensa Contingente, solo en dos informantes se identificaron conductas de recompensa, las formas de recompensa por el cumplimiento de una meta que se identificaron en las dos informantes fueron las mismas para los dos casos, permitir a los trabajadores que se retiren antes de finalizar la jornada laboral si se cumplen las metas y entregarle un obsequio (bebidas o postres) a cambio de cumplir una meta, se resalta que el giro de los negocio en el cual se identificaron estos tipos de recompensa pertenecen al rubro de gastronomía en donde los horarios de máxima afluencia de público son bien marcados y es muy habitual la existencia de estas recompensas; (b) Gerencia por la excepción activa, en las informaste no se identificó este comportamiento base, no se identificaron estándares claramente definidos por parte de la empresaria, no existen documentos en los cuales estén escritos los mismos ni tampoco se identificó que la empresaria los tenga memorizados y hayan sido publicados al menos una

vez a sus trabajadores. En coherencia con lo antes expuesto no se identificó supervisión del cumplimiento de sanadores definidos por la empresaria ni la ejecución de acciones correctivas por parte de la misma.

Con respecto al liderazgo transformacional se analizaron siete características personales de este tipo de liderazgo y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Carisma; (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; ocho de las informantes presentan todas las respuestas positivas y dos no presentan todas las respuestas positivas; ninguna de las informantes presenta todas las respuestas negativas.

Las microempresarias se comportan como modelos a seguir, sus seguidores se identifican con ellas puesto que poseen ciertos atributos que les permiten ser admiradas, respetadas y convertirse en personas de confianza, además demuestran una conducta ética y moral. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

2. Interactividad: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; ocho de las informantes presentan todas las respuestas positivas y dos no presentan todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presenta todas las respuestas negativas.

Las microempresarias trabajan en equipo como una estrategia importante para generar sinergias en el negocio. Buscan el desarrollo y formación de sus trabajadores, como medio fundamental del crecimiento personal de los mismos. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

3 Creatividad: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) tres de las informantes presentan todas las respuestas positivas y ocho no presentan todas las respuestas positivas, se resalta que las respuestas negativas son las

relacionadas con la innovación y la aplicación de sinergias; (c) ninguna de las informantes presenta todas las respuestas negativas.

Las microempresarias invitan a sus trabajadores a contribuir con nuevas ideas, estimulan e incentivan la creatividad de sus trabajadores, y descubren mejores maneras de ejecutar sus tareas. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

4 Orientado a las personas: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) nueve de las informantes presentan todas las respuestas positivas y una no presenta todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presenta todas las respuestas negativas.

Las microempresarias se preocupan por sus trabajadores, atienden las inquietudes, necesidades y requerimientos de cada uno de ellos. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

5 Coherencia: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) nueve de las informantes presentan todas las respuestas positivas y una no presenta todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presenta todas las respuestas negativas.

Las microempresarias procuran la armonía entre lo que piensan, dicen y hacen. Son flexibles para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no les permiten transformar su negocio. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

6 Ética: (a) en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) todas las informantes presentan todas las respuestas positivas; (c) ninguna de las informantes presenta todas las respuestas negativas.

Las microempresarias se caracterizan por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos, respeta las normas éticas por propia voluntad y no como una imposición. Se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

7 Visión: (a) en cuatro de las informantes se identificó al menos una respuesta positiva; (b) tres de las informantes presentan todas las respuestas positivas y siete no presentan todas las respuestas positivas; (c) seis de las informantes presentan todas las respuestas negativas.

Las microempresarias no motivan al personal a alcanzar una visión, ni fomentan un sentido de propósito en el negocio. No se identificó un gran predominio de mujeres empresarias que presentan esta característica.

En cuatro de las informantes se identificó al menos una respuesta positiva en cada una de las siete características personales analizadas, en todas las informantes se identificó al menos una respuesta positiva en cada una de seis características personales analizadas (Carisma, Interactividad, Creatividad, Orientado a las Personas, Ética, Coherencia).

La única característica personal que no presenta al menos una respuesta positiva en todas las informantes es la Visión. Se identificó un gran predominio de la presencia de características personales del liderazgo transformacional en las informantes.

### **Estilos de liderazgo que predominan en las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores**

1. Predomina el estilo de liderazgo transformacional, porque en todas las microempresarias analizadas, se identificó que presentan seis características personales (Carisma, Interactividad, Creatividad, Orientado a las Personas, Ética, Coherencia) de las siete características personales del liderazgo transformacional

(Carisma, Interactividad, Creatividad, Orientado a las Personas, Ética, Coherencia, Visión).

2. No predomina el liderazgo transaccional, por qué en todas las microempresarias analizadas se identificó que no presentan los dos comportamientos base del estilo de liderazgo transaccional (Compensación Contingente, Gerencia por la Excepción Activa).

## **5.2 Contribuciones**

### **5.2.1 Contribuciones teóricas**

El estudio indica que existe un predominio del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional en las microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores. Asimismo, se amplía la base de conocimiento sobre el liderazgo de la mujer microempresaria, que ha sido poco estudiada en las microempresas que operan en los distritos de Lima.

### **5.2.2 Contribuciones prácticas**

Se establece el perfil de las mujeres microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores, y el de sus negocios. Este segmento de empresarias, que necesitan capital para crecer y desarrollar sus negocios, constituye un segmento de mercado por atender con productos financieros, que pueden recibir atención de una entidad financiera a través de sus servicios crediticios y/o otros productos financieros

Se establece el perfil de las características de liderazgo de las mujeres microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores. El estudio evidencia la necesidad de financiamiento y capacitación de algunas microempresarias. Capacitación en lo relacionado al uso de productos y servicios financieros que les permitan impulsar el crecimiento de sus respectivos negocios.



### **5.3 Recomendaciones**

#### **5.3.1 Recomendaciones prácticas**

Desarrollar programas y capacitaciones en técnicas de ventas y liderazgo orientados a las microempresarias, tomando en cuenta sus características particulares, para profundizar el desarrollo de habilidades de liderazgo, en especial, el estilo de liderazgo transformacional.

En el presente gobierno del Perú 2016-2021, las municipalidades pueden ayudar a impulsar el crecimiento de los negocios de las microempresarias de los distritos de San Isidro y Miraflores, a través de la demanda de sus productos o prestación de sus servicios, que puede ser a través de compras o adquisiciones de sus Programas Sociales ubicados en Lima.

Asimismo, las microempresarias de los distritos de San Isidro y Miraflores son un claro ejemplo a seguir y pueden incluso ser parte de un Programa de Capacitación destinado a las mujeres emprendedoras que deseen iniciar un nuevo negocio en algún distrito de Lima.

#### **5.3.2 Recomendaciones para investigaciones futuras**

Desarrollar estudios que comprendan iniciativas y liderazgo de mujeres microempresarias que hayan obtenido éxito, de tal manera que sirva de ejemplo a seguir por otras mujeres, que tengan alguna iniciativa de negocio, especialmente por mujeres que vivan en las zonas urbanas y rurales.

Se recomienda realizar estudios que consideren a microempresarias, que se caractericen por su liderazgo transaccional, para determinar si han logrado éxito en sus negocios. Asimismo, ampliar el estudio del liderazgo transformacional a otros distritos de Lima, así como incluir a la pequeña y mediana empresa.

## Referencias

- Arévalo, V., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24-27.
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú* (Tesis doctoral), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. Lima, Perú: Industria Gráfica Cimagraf S.A.
- Banco Mundial (2010). *Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina*. Washington, DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.
- Baron, R., & Shane, S. (2005). *Entrepreneurship: A process perspective*. Ohio, OH: Thomson South-Western.
- Bass, B., Avolio, B., & Atwater, L. (2008). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- Bracho, O., & García, J. (2015). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Clío América*, 5(10), 182-203.
- Burns, S. (2006). *El papel de la mujer como líder y su impacto en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas* (Trabajo final de graduación), Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/827/1/El%20papel%20de%20la%20mujer%20como%20l%C3%ADder%20y%20su%20impacto.pdf>.
- CCL: ¿Qué distritos concentran la mayor creación de microempresas? Perú21 (2014). Recuperado de <http://peru21.pe/economia/ccl-lima-centro-concentra-mayor-creacion-microempresas-2188382>.

- CCL: ¿Cuáles son los distritos favoritos para vivir? Perú21 (2014). Recuperado de <http://peru21.pe/economia/boom-inmobiliario-ate-olivos-san-borja-miraflores-2199020>.
- CIEDESS (2013). *Cerrando las brechas de género: Es hora de actuar*. París, Francia: Editorial OCDE.
- Crédito Real Mx (2015). *Mujeres microempresarias, mujeres emprendedoras*. Recuperado de <http://www.creditoreal.com.mx/contenidos/pymes-2/mujeres-microempresarias-mujeres-emprendedoras/>.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Daeren, L. (2000). *Mujeres empresarias en América Latina: El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- D'Alessio (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. México: María Magdalena Browne.
- Davidson, C. (2010). *El gran impacto de las pequeñas empresas. EconSouth – Federal*. Recuperado de <https://www.frbatlanta.org/-/media/Documents/regional-economy/econsouth/10q4smallbusinessspanish.pdf>.
- Decreto Supremo N° 397-2015-EF. Aprueban Unidad Impositiva Tributaria (UIT) para el año 2016. Presidencia de la República del Perú (2015).
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). *Women and the labyrinth of leadership*. Recuperado de <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>.
- Eagly, A., & Johannesen, M. (2001). The leadership stiles of women and men. *Journal of Social Issues*, 37 (4), 781-797.

- Estos son los 10 mejores líderes empresariales en el Perú del 2014.* Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú (2014). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/top-10-ranking-lideres-2014-2110196/10>.
- García: Las mypes fueron esenciales frente a la crisis. Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú (2009). Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/339852/garcia-mypes-fueron-esenciales-frente-crisis>.
- García, S. (2015). *El desafío del emprendimiento femenino en América Latina y cómo combatirlo*. Recuperado de <http://www.businessreviewamericalatina.com/liderazgo/1559/El-desafio-del-emprendimiento-femenino-en-Amrica-Latina-y-cmo-combatirlo>.
- García, V., Romerosa, M. & y Lloréns, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (4), 25-46.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Godoy, R. & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, (29), 59-64.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business School Publishing Corporation*, 1-10.
- Guerrero, L. (2015). *Empresarias peruanas participaron en Foro de la Alianza del Pacífico*. Recuperado de <http://enlinea.pe/negocios/24138/empresarias-peruanas-participaron-foro-alianza-pacifico>.
- Guzmán, J. & Rodríguez, J. (2008). *Comportamiento de las mujeres empresarias: Una visión global*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/866/86601830.pdf>.

- Henríquez, L. (2009). *Políticas para las mipymes frente a la crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_191351.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia* (5a ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- INEI: Más mujeres entre 25 y 49 años lideran microempresas en el Perú. La República (2012). Recuperado de <http://larepublica.pe/24-08-2012/inei-mas-mujeres-entre-25-y-49-anos-lideran-microempresas-en-el-peru>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Demografía Empresarial en el Perú: III trimestre 2015*. Lima, Perú: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Resultados de la encuesta de micro y pequeña empresa, 2013*. Lima, Perú: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2001). *Resumen metodológico para la medición del producto bruto interno por departamentos*. Lima, Perú: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2000). *Principales indicadores de las PYME*. Recuperado de : <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0165/cap313.htm>.
- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2011). *Perfiles zonales de la Gran Lima 2011*, Lima, Perú: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformacional and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

- Kelley, D., Singer, S. & Herrington, M. (2016). *2015/16 Global Report*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report>.
- Ley 30056. Ley que Modifica Diversas Leyes para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial. Congreso de la República (2013).
- McDonagh, K., & Paris, N. (2012). *The leadership labyrinth: Career advancement for women*. Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2756808631/the-leadership-labyrinth-career-advancement-for-women>.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>.
- Meraz, L. (2014). *Estrategias de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la ruta del vino del valle de Guadalupe en Baja California, México*. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/lmr/marco-contextual.htm>.
- MIMP: Tasa de fracaso de emprendimientos femeninos en Perú es de 26%. Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú (2015). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mimp-tasa-fracaso-emprendimientos-femeninos-peru-26-2131407>.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] (2012). *Plan nacional de igualdad de género 2012-2017*. Lima, Perú: MIMP.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2013). *MIPYME 2012. Estadísticas de la micro, pequeña y mediana empresa*. Lima, Perú: PRODUCE.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2006). *La Microempresa: una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima sur*. Lima, Perú: MTPE.

- Nader, M. & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo Transformacional-Transaccional de Bass. *Universidad Psychol*, 6(3), 689-698.
- Observatorio Vasco de la Juventud (2013). *Guía con recursos prácticos para emprender*. Recuperado de [http://www.euskadi.eus/contenidos/noticia/balorazioa\\_emprendimiento\\_13/es\\_def/ad juntos/Guia\\_recursos\\_practicos\\_c.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/noticia/balorazioa_emprendimiento_13/es_def/ad juntos/Guia_recursos_practicos_c.pdf).
- Organización de las Naciones Unidas Mujeres (2016). *Por un planeta 50-50 en el 2030*. *Demos el paso por la igualdad de género*. Recuperado de <http://www.unwomen.org/es/get-involved/step-it-up>.
- Ortega, E. (2011). *Gestión de personas*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/daniparra2011/gestion-de-personas-2011>.
- Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A.*, 12(2), 63-73.
- Peretz, H. (2000). *Los métodos en sociología. La observación*. Recuperado de <https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11497/Los%20m%C3%A9todos%20en%20sociolog%C3%ADa.pdf?sequence=1>.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Sánchez, J. & Hernández, B. (2015). *Emprendimiento. Educación, innovación y tecnologías emergentes*. Santiago de Compostela, España: Andavira Editora.
- Stezano, F. (2013). *Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina*. México D.F., México: Mc Graw Hill.



- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/elroblal/introduccion-a-los-metodos-cualitativos-de-investigacion-taylor-y-bogdan1>.
- Yildiz, S., Bastürk, F. & Boz, I. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 785-793.



### Apéndice A: Consentimiento Informado

Yo, ....., acepto participar en la Tesis de la PUCP denominada: “Estilos de Liderazgo de las Microempresarias del Sector Comercio en los Distritos de San Isidro y Miraflores”, mediante la respuestas a las preguntas de la guía de entrevista.

Se me ha explicado los objetivos de esta Tesis de la PUCP, también me han aclarado todas mis preguntas sobre el uso de la información que les proporcionaré para esta investigación. Se mantendrá en una estricta **CONFIDENCIALIDAD** de los datos personales y de mi negocio.

Estoy de acuerdo con responder las preguntas de la guía de entrevista, así como otras preguntas que considere necesario el equipo de estudio de la PUCP, que está desarrollando la Tesis.

En el Distrito de San Isidro o Miraflores, con fecha ....../....../....., firmamos los presentes en un original y copia de este documento en señal de conformidad.

\_\_\_\_\_  
Nombre del Investigador

\_\_\_\_\_  
Nombre de la Microempresaria

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador

\_\_\_\_\_  
Firma de la Microempresaria

## Apéndice B: Formato de Notas de Campo

### *Formato de Notas de Campo*

Fecha:		Caso:	
Nota 1:			
Nota 2:			
Nota 3:			
Nota 4:			
Nota 5:			

### Apéndice C: Guía de Preguntas

Parte I		
Preguntas Generales		
Perfil de la Microempresaria		
Lugar de residencia de la microempresaria	P1	¿En qué distrito vives?
Estado civil de la microempresaria	P2	¿Cuál es tu estado civil?
Edad de la microempresaria	P3	¿Qué edad tiene?
Cantidad de hijos menores de edad de la microempresaria	P4	¿Cuántos hijos menores de edad tienes?
Responsabilidad en el hogar de la microempresaria	P5	¿Alguien te apoya con las tareas del hogar?
Nivel de instrucción de la microempresaria	P6	¿Cuál es tu nivel de instrucción?
Experiencia en el negocio de la microempresaria	P7	¿Cuánto tiempo tienes trabajando en este negocio?

Preguntas Generales		
Perfil del Negocio		
Tiempo del negocio	P8	¿Cuántos años tiene el negocio?
Cantidad de locales del negocio	P9	¿Cuántos locales tienes?
Ubicación de los locales del negocio	P10	¿En qué distritos están estos locales?
Propiedad del local del negocio	P11	¿Usted es dueña del local?
Propiedad del negocio	P12	¿Usted es la dueña del negocio?
Giro del negocio	P13	¿Qué productos y servicios ofrece su negocio?
Cantidad de trabajadores del negocio	P14	¿Cuántas personas trabajan en este local?
Genero de los trabajadores del negocio	P15	¿Cuántos trabajadores son hombres, y cuantas mujeres?
Parentesco con los trabajadores del negocio	P16	¿Tienes algún parentesco con alguien del negocio?
Subvención para la creación del negocio	P17	¿Alguna institución del Estado u ONG le ayudó a la creación de su negocio?

<b>Parte II</b>		
<b>Conductas Relacionadas al Estilo de Liderazgo</b>		
<b>Características Personales del Liderazgo Transaccional</b>		
Característica Compensador	P18	¿Das propinas, bonificaciones, u otros incentivos económicos a tus trabajadores a cambio de su trabajo?
Característica Compensador	P19	¿Das días libres, permites que los trabajadores salgan antes de la jornada laboral o das permisos de ausencia laboral a cambio de su trabajo?
Característica Compensador	P20	¿Das productos diversos a tus trabajadores, ya sea que estos provengan de tu negocio o de fuera de él, a cambio de su trabajo?
Característica Compensador	P21	¿Organizas reuniones, eventos, o actividades para tus trabajadores a cambio de su trabajo?
Característica Sancionador	P22	¿Tienes estándares bien definidos en tu negocio, escritos en un documento o memorizados por tu persona y que se lo hayas explicado a tus trabajadores al menos una vez?
Característica Sancionador	P23	¿Supervisas a tus trabajadores con respecto al cumplimiento de estos estándares?
Característica Sancionador	P24	¿Realizas tareas correctivas con respecto a estos estándares?

<b>Parte III</b>		
<b>Conductas Relacionadas al Estilo de Liderazgo</b>		
<b>Características Personales del Liderazgo Transformacional</b>		
Característica Carisma	P25	¿Algún empleado te ha considerado un modelo a seguir?
Característica Carisma	P26	¿Identificas nuevas oportunidades frente a las amenazas que se te presentan?
Característica Carisma	P27	¿Tratas de salir del statu quo y modificas el medio ambiente?
Característica Carisma	P28	¿Eres proactiva?
Característica Carisma	P29	¿Estimulas la conciencia crítica de tus trabajadores?
Característica Interactividad	P30	¿Buscas la formación y desarrollo de tus trabajadores?
Característica Interactividad	P31	¿Buscas la colaboración de todos tus trabajadores para resolver las problemáticas del negocio que se te presentan?
Característica Creatividad	P32	¿Asumes riesgos e invitas a tus trabajadores a contribuir con nuevas ideas?
Característica Creatividad	P33	¿Estimulas la creatividad de tus trabajadores?
Característica Creatividad	P34	¿Qué tan importante para ti es el aprendizaje de tus trabajadores?
Característica Creatividad	P35	¿Qué innovaciones has desarrollado en tu negocio?
Característica Creatividad	P36	¿Qué sinergias has desarrollado en tu negocio?

Característica Orientado a las Personas	P37	¿Te preocupas por las inquietudes, necesidades y requerimientos de tus trabajadores?
Característica Orientado a las Personas	P38	¿Le das seguimiento a los conflictos personales que presentan tus trabajadores?
Característica Orientado a las Personas	P39	¿Atiendes de forma oportuna y efectiva los requerimientos de tus trabajadores?
Característica Orientado a las Personas	P40	¿Estableces relaciones estrechas pero respetuosas con tus trabajadores?
Característica Coherencia	P41	¿En tu negocio haces lo que piensas y dices?
Característica Coherencia	P42	¿Has cambiado alguna vez una idea ya sea porque le propusieron una mejor o porque pudiste observar a medida que pasa el tiempo que otra idea es mejor para transformar tu negocio?
Característica Ética	P43	¿Actúas de forma correcta, apegándote a los valores y de forma constante?
Característica Ética	P44	¿Tu estándar moral y ético lo cumples por propia voluntad o por una imposición del medio?
Característica Visión	P45	¿Tus trabajadores están identificados con la visión del negocio?
Característica Visión	P46	¿Los trabajadores comparten los valores sobre los cuales se fundamenta la visión del negocio?
Característica Visión	P47	¿Cómo ves tu negocio de acá a 5 años?



<b>Parte IV</b>		
<b>Pregunta de Cierre</b>		
Gusto por el negocio	P48	¿Qué te gusta de tu negocio?
Explicación de logros del negocio	P49	¿Cómo hiciste para sacar adelante tu negocio?
Requerimientos para superación del negocio	P50	¿Qué necesitas para que tu negocio crezca?



### Apéndice D: Validez de la Guía de Preguntas

Se aplicó el Juicio de Expertos al instrumento de investigación para determinar la validez de la guía de preguntas. Los Expertos revisaron esta guía de preguntas dieron sus observaciones y sugerencias, que fueron incorporadas a la redacción definitiva del instrumento.

Los resultados de este Juicio de Expertos se presentan a continuación, donde cada respuesta favorable SÍ tiene un punto (1) y la respuesta desfavorable NO tiene un puntaje de cero (0).

Tabla D1

#### *Resultados de la Evaluación del Juicio de Expertos*

Parte	Jueces					Puntaje
	1	2	3	4	5	
I	1	1	1	1	1	5
II	1	1	1	0	1	4
III	0	1	1	1	1	4
IV	1	1	0	1	1	4
Total	3	4	3	3	4	17

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$b = \frac{T_a}{T_a + T_d} \times 100$$

Donde:

$T_a$  = N° total de acuerdo de los jueces.

$T_b$  = N° total de desacuerdo de los jueces.

Se reemplazaron los datos en la fórmula anterior, cuyo resultado:

$$b = \frac{17}{20} \times 100$$

$$b = 85\%$$

Este resultado indica una concordancia de 85% entre los Expertos.